Manuel Mora y Araujo (2005)

El poder de la conversación. Elementos para una teoría de la opinión pública

Buenos Aires, La Crujía, 2005.

XI. El consultor de opinión pública

1. La opinión pública como campo profesional

¿Qué hacen los consultores?

La opinión pública se torna una disciplina aplicada cuando sirve a propósitos de consultoría de imagen o comunicación. La consultoría en temas comunicacionales puede ser apreciada por su capacidad de agregar valor a quienes deben tomar decisiones en contextos complejos e inciertos; puede ser criticada por ser funcional al status quo o a proyectos o intereses valorados negativamente; puede ser denostada por su pretensión de interferir en los procesos espontáneos de la vida social, en la voluntad de las personas; o puede ser despreciada por su bajo nivel de vuelo teórico o intelectual. En este capítulo me sitúo en la primera de esas perspectivas: hablo como un consultor que cree en lo que hace, que actúa profesionalmente en su campo y que no renuncia a ninguno de sus ideales de un mundo mejor por el hecho de que a veces asesora a quienes no necesariamente comparten esos ideales o hasta pueden resistirlos activamente. Quienes critican esta actividad lo hacen desde distintos puntos de vista: en lo político, porque los consultores contribuyen a "aceitar el engranaje" de un orden social, económico y político que rechazan; en lo comercial, porque ven a los expertos en comunicación, marketing, relaciones públicas y publicidad como fuentes de malas influencias sobre los ciudadanos y consumidores indefensos; en lo institucional, porque piensan que el marketing político desnaturaliza los procesos políticos y simplifica los mecanismos institucionales de las democracias. Ese pensamiento está reflejado en un recuento de puntos de vista negativos que ofrece el pionero de la publicidad David Ogilvy (1980), el cual bien puede ser aplicado a todo tipo de asesoramiento comunicacional: "Aneurin Bevan pensaba que la publicidad es un 'servicio maligno'. Arnold Toynbee 'no puede imaginar ninguna circunstancia en la que la publicidad no sea un mal'. El profesor Galbraith sostiene que la publicidad tienta a la gente a malgastar su dinero en bienes innecesarios"'.[1]

Gran parte de la investigación de opinión pública se realiza en muchos países del mundo en consultoras, o agencias privadas, que trabajan para clientes –empresas, instituciones de distinto tipo, gobiernos y candidatos-. Eso también ocurre en otras disciplinas, en particular en las ciencias duras, donde los centros académicos y los laboratorios de las empresas compiten en la producción de conocimientos científicos. Sin embargo, en el campo de la opinión pública hay decididamente más investigación realizada en las consultoras que en la academia; pienso que esto ha influido en el menor desarrollo teórico alcanzado por nuestra disciplina frente a otros dominios de la ciencia. Además, los resultados de las investigaciones de opinión pública llegan al público general en mucha mayor medida que otro tipo de información científica. La información de opinión pública se difunde a diario en los medios de prensa y además alimenta de manera normal los procesos políticos; de ese modo, es a la vez una disciplina del conocimiento y un factor político como tantos otros. De hecho, mucha de las críticas al uso público de las encuestas de opinión están dirigidas a este fenómeno de la difusión masiva de encuestas por la prensa.

Muchas personas piensan que la consultoría es una actividad al servicio del poder o que directamente forma parte de él. "La opinión pública –dice Habermas (1994)- queda definida en

[1] En esa compilación Ogilvy rescata a Franklin Roosevelt y a Winston Churchill, quienes valoraban la publicidad por su contribución a la información pública, al funcionamiento de la economía y, en definitiva, al nivel de vida de la gente.

Manuel Mora y Araujo (2005)

El poder de la conversación. Elementos para una teoría de la opinión pública

Buenos Aires, La Crujía, 2005.

XI. El consultor de opinión pública

1. La opinión pública como campo profesional

¿Qué hacen los consultores?

La opinión pública se torna una disciplina aplicada cuando sirve a propósitos de consultoría de imagen o comunicación. La consultoría en temas comunicacionales puede ser apreciada por su capacidad de agregar valor a quienes deben tomar decisiones en contextos complejos e inciertos; puede ser criticada por ser funcional al status quo o a proyectos o intereses valorados negativamente; puede ser denostada por su pretensión de interferir en los procesos espontáneos de la vida social, en la voluntad de las personas; o puede ser despreciada por su bajo nivel de vuelo teórico o intelectual. En este capítulo me sitúo en la primera de esas perspectivas: hablo como un consultor que cree en lo que hace, que actúa profesionalmente en su campo y que no renuncia a ninguno de sus ideales de un mundo mejor por el hecho de que a veces asesora a quienes no necesariamente comparten esos ideales o hasta pueden resistirlos activamente. Quienes critican esta actividad lo hacen desde distintos puntos de vista: en lo político, porque los consultores contribuyen a "aceitar el engranaje" de un orden social, económico y político que rechazan; en lo comercial, porque ven a los expertos en comunicación, marketing, relaciones públicas y publicidad como fuentes de malas influencias sobre los ciudadanos y consumidores indefensos; en lo institucional, porque piensan que el marketing político desnaturaliza los procesos políticos y simplifica los mecanismos institucionales de las democracias. Ese pensamiento está reflejado en un recuento de puntos de vista negativos que ofrece el pionero de la publicidad David Ogilvy (1980), el cual bien puede ser aplicado a todo tipo de asesoramiento comunicacional: "Aneurin Bevan pensaba que la publicidad es un 'servicio maligno'. Arnold Toynbee 'no puede imaginar ninguna circunstancia en la que la publicidad no sea un mal'. El profesor Galbraith sostiene que la publicidad tienta a la gente a malgastar su dinero en bienes innecesarios'".[1]

Gran parte de la investigación de opinión pública se realiza en muchos países del mundo en consultoras, o agencias privadas, que trabajan para clientes –empresas, instituciones de distinto tipo, gobiernos y candidatos-. Eso también ocurre en otras disciplinas, en particular en las ciencias duras, donde los centros académicos y los laboratorios de las empresas compiten en la producción de conocimientos científicos. Sin embargo, en el campo de la opinión pública hay decididamente más investigación realizada en las consultoras que en la academia; pienso que esto ha influido en el menor desarrollo teórico alcanzado por nuestra disciplina frente a otros dominios de la ciencia. Además, los resultados de las investigaciones de opinión pública llegan al público general en mucha mayor medida que otro tipo de información científica. La información de opinión pública se difunde a diario en los medios de prensa y además alimenta de manera normal los procesos políticos; de ese modo, es a la vez una disciplina del conocimiento y un factor político como tantos otros. De hecho, mucha de las críticas al uso público de las encuestas de opinión están dirigidas a este fenómeno de la difusión masiva de encuestas por la prensa.

Muchas personas piensan que la consultoría es una actividad al servicio del poder o que directamente forma parte de él. "La opinión pública –dice Habermas (1994)- queda definida en

---

[1] En esa compilación Ogilvy rescata a Franklin Roosevelt y a Winston Churchill, quienes valoraban la publicidad por su contribución a la información pública, al funcionamiento de la economía y, en definitiva, al nivel de vida de la gente.

relación a la manipulación con cuya ayuda los dominadores políticos han de intentar poner al unísono las disposiciones de la población con la doctrina política y con la estructura política". Sin embargo, con creciente frecuencia, muchas personas que buscan desafiar a poderes establecidos, mediante distintos tipos de estrategias, también se valen de la información y el asesoramiento de los consultores. Yo pienso que la consultoría en el ámbito de los procesos de comunicación social es una actividad que puede agregar valor de manera significativa en procesos de intercambio y, sobre todo, en sistemas de intercambio cuyas reglas incentivan la competencia. Los revolucionarios que desafían al poder establecido y tienen una visión estratégica y no mesiánica de sus proyectos, pueden razonar del mismo modo; al menos, hasta que llegan al poder y deciden abandonar el enfoque competitivo. En los procesos competitivos hay ganadores y perdedores; los ganadores son aquellos capaces de hacer un uso más efectivo de los recursos y las oportunidades disponibles. La investigación de opinión pública aplicada a la consultoría es, esencialmente, una herramienta para mejorar la posición competitiva de quien se sirve de ella.

Operando dentro de la visión de un paradigma de intercambio, la investigación puede convertirse en una herramienta sumamente efectiva tanto en la política como en el gobierno, en el marketing y en el manejo de la imagen corporativa de las organizaciones; operando dentro del paradigma del poder, la investigación puede contribuir como uno más de varios recursos de poder.

La consultoría basada en la investigación de opinión pública se aplica a un amplio espectro de ámbitos de decisión: el gobierno, la política, las elecciones, las decisiones de inversión, los asuntos públicos como tema de las empresas, la imagen de las empresas, el marketing, la responsabilidad social de las empresas, las organizaciones sociales, las situaciones de crisis que pueden producirse en el ámbito de las empresas privadas o del gobierno. Además, las consultoras y agencias de investigación generan información para su difusión por la prensa.

De tal manera, hay tres principales funciones de la consultoría de opinión pública: diagnóstico, intervención, pronóstico –esto es, conocimiento de la realidad, decisiones para tratar de cambiarla, anticipación del futuro-. Los clientes que demandan estos servicios profesionales generalmente enfrentan problemas y deben decidir qué hacer ante ellos. Pueden ser problemas de crisis reales, problemas de imagen (que no son menos reales pero son menos tangibles), problemas de mensajes a transmitir o de cómo transmitirlos, problemas competitivos (en mercados, en elecciones, en la ciudadanía, en la sociedad). El consultor que proporciona un diagnóstico ayuda a definir el problema, a precisar sus términos, descubre estructuras subyacentes que facilitarán la identificación de las respuestas adecuadas. El consultor que ayuda en las intervenciones en los procesos ayuda a tomar decisiones sobre qué hacer y a veces ayuda a implementar esas decisiones. El consultor que ofrece juicios sobre el futuro ayuda a reducir incertidumbre.

Voy a referirme ahora a la aplicación de estos conocimientos a la investigación para la toma de decisiones y para su difusión pública. Comenzaré por subrayar las diferencias que existen entre la investigación realizada en ambientes profesionales comerciales (consultoras, institutos privados) y la realizada en ambientes científicos o académicos.

El investigador científico habitualmente investiga en busca de respuestas a preguntas que él mismo se formula, o que provienen de su ambiente académico o de su sponsor. El investigador profesional que trabaja en organizaciones comerciales investiga lo que piden sus clientes. Como el cliente puede no saber qué preguntar, el consultor ayuda entonces a formular el problema. A veces, el cliente no es alguien que debe tomar decisiones sino un medio de prensa, y este pide información sobre lo que le interesa a su público. Otras veces, la investigación realizada en las consultoras genera información; una gran parte de ella alimenta a quienes toman decisiones; otra parte llega al público general por vía de la prensa; y una parte es reciclada, muchas veces en forma de subproducto, para la construcción y puesta a prueba de teorías en ámbitos académicos. Es frecuente que investigadores académicos y alumnos de posgrado acudan a las consultoras en busca de datos con los cuales alimentar sus estudios y sus tesis. Por lo demás, existen centros académicos especializados –como el Roper Center en la Universidad de Connecticut, o el Survey Research Center de la Universidad de Michigan- donde la información es almacenada y preservada, una vez que su valor comercial ha expirado. Existen además las investigaciones que colocamos bajo el rubro "auditoría" en el campo de la opinión pública; ellas tienen un sentido fundamentalmente administrativo y generalmente se agitan en su valor para alimentar decisiones rutinarias.

Distintos tipos de conocimiento que pueden producirse a través de la investigación de opinión pública: descriptivo, explicativo, pronósticos, recomendaciones. La consultoría se mueve a través de ese arco. Desde luego, el conocimiento explicativo es el menos demandado por los clientes privados; es, precisamente, el que debería recibir más atención en las investigaciones académicas (aunque en todas partes existen algunos investigadores académicos, o centros de investigación, que buscan visibilidad mediática a través de la difusión de encuestas descriptivas). La prensa por lo general quiere pronósticos, y a veces descripciones; de hecho, eso es lo que demanda el público. Los clientes que contratan a los consultores para la toma de decisiones quieren más bien diagnósticos (descripciones, a veces con un pequeño contenido explicativo) y recomendaciones estratégicas.

Dijo un experto: "El trabajo del gurú de los negocios es encontrar listas de entre tres y siete ítems que permitan a los clientes categorizar un mundo complejo de una manera ordenada". Eso es, producir descripciones o taxonomías identificando los aspectos más relevantes de la realidad y conceptualizándolos en forma tal que resulten fácilmente inteligibles para quien debe actuar en esa realidad, del mismo modo que el cartógrafo traduce una complejísima realidad geográfica a un sencillo mapa útil para el viajero.

En la percepción de una situación compleja, la perspectiva del que observa puede influir significativamente en la decodificación de lo que está ocurriendo. Senge (2009) diferencia tres niveles en los que una situación puede ser descripta: a) el de los eventos, b) el de las relaciones, c) el de la estructura. Pongamos este ejemplo: en un partido de fútbol, para quien no conoce las reglas del juego sólo hay personas moviéndose en un campo, y la mayor parte de las veces le resulta ininteligible por qué algunos corren y otros no. Para quien conoce las reglas el objetivo es comprensible y las incidencias del juego pueden entenderse. Para quien comprende la estrategia del juego, todas las acciones tienen un significado y caben juicios acerca de buenos y malos comportamientos que escapan por completo a la percepción de los que no se ubican en esa perspectiva: es posible percibir relaciones, jugadores que se preparan para aprovechar oportunidades, jugadores que preparan oportunidades para otros, jugadores que buscan limitar los espacios del adversario. El consultor apunta a este último plano y busca presentarlo a su cliente de la manera más sintética posible.

La investigación siempre requiere de alguna teoría, explícita o implícita. Eso es, precisamente, lo que los clientes rara vez tienen a su alcance; los clientes normalmente carecen de una teoría (y muchos consultores también, lo que los convierte en *prácticos* que aportan escaso valor al diagnóstico y resolución de problemas, o en creativos que pueden o no dar en el blanco).

Una vez que la investigación ha producido información, ésta puede alimentar la teoría, por la vía del análisis, la interpretación y la puesta a prueba de hipótesis; o bien puede alimentar procesos de toma de decisiones, ya sea en esferas de gobierno, de empresas comerciales, de instituciones sociales o de campañas electorales; o bien puede convertirse en información que llega al público general en forma directa, a través de la prensa. En este último caso, no pocas veces la difusión de la información es parte de una estrategia de comunicación de algún actor particular, de modo que el impacto que produce en la opinión pública la información de opinión pública no es necesariamente neutro sino que está relacionado con las decisiones de alguien; pero aun en estos casos nada asegura que ese impacto pueda ser planificado y controlado por los emisores de la información. Uno de los conceptos sobre los que más insisto es precisamente ese: muchas veces el receptor recodifica la información y le atribuye sentido desde su propia perspectiva y no desde la del emisor.

En todos los casos, la investigación es la fuente de materia prima. Y, aunque en términos generales es correcto postular que los principios del método son los mismos para las investigaciones realizadas en el ámbito de las consultoras que para aquellas realizadas en los ámbitos académicos, en la práctica existen diferencias no menores.

Información para la toma de decisiones

Los consultores que utilizan información de opinión pública normalmente operan en el plano de la comunicación. Pertenecen al mismo ámbito donde se encuentran las agencias de publicidad, los especialistas en relaciones públicas y en relaciones de prensa, los asesores de imagen y de identidad corporativa y los expertos en marketing. Los consultores en comunicación buscan ayudar a sus clientes a comunicar mejor a los distintos públicos –masivos y no masivos- aquello que deben

comunicar, a quién comunicarlo y cómo hacerlo. Su objetivo es producir intervenciones en la opinión pública –o en segmentos de ella- para lograr que los procesos se modifiquen, para que ocurra algo que no ocurriría sin las intervenciones. En alguna medida descubrir los canales de comunicación adecuados es una de las claves de una campaña electoral; las encuestas permiten conocer cuáles son las formas en que la gente se informa acerca de la elección en cada lugar. En zonas rurales, en localidades pequeñas, puede ocurrir –como lo ha señalado Jaime Durán- que más importante que un medio de prensa resulten los dueños de las tiendas, los líderes deportivos locales o personas prominentes de la comunidad; del mismo modo, la encuesta permite calibrar el peso específico de la comunicación masiva, el correo, el teléfono, las organizaciones intermedias o, a veces más que ellas, los dirigentes intermedios.

La influencia, cuando se logra, modifica los pensamientos y las opiniones de cierto número de personas, y eventualmente modifica sus conductas; se logra que algunas personas consuman un producto en lugar de otro, que voten a un candidato en lugar de otro, o que voten en lugar de no votar, o que piensen de otra manera.

Los especialistas en comunicación saben bastante acerca de cómo emitir mensajes y de cómo asegurar de que esos mensajes arriben a destino y sean decodificados adecuadamente por los receptores. La comunicación es un proceso complejo: el primer paso del proceso consiste en la emisión de un mensaje; un segundo paso consiste en lograr que el mensaje llegue a destino y sea recepcionado. Ahora bien, hay un tercer paso: escuchar al receptor, determinar cómo recibió el mensaje y qué tiene él para decir al emisor. La comunicación no es sólo hablar; es también ser escuchado y escuchar.

El valor agregado que ofrece el experto en opinión pública a las decisiones de comunicación es que ayuda a escuchar: escuchar a los gobernados, escuchar a los consumidores, escuchar a los votantes, escuchar al público. No es un valor menor; de hecho, muchas veces la comunicación masiva fracasa porque los mensajes emitidos no tuvieron en cuenta el estado previo de los receptores, la información de la que disponían, sus demandas, los canales a los cuales están más expuestos o a los que prestan más atención, sus respuestas a los mensajes que recibieron, la credibilidad que le atribuyeron a los emisores.

En este sentido, el consultor de opinión pública establece un nexo entre el emisor y la realidad social, nexo que tiene una especificidad, un componente que difícilmente puedan aportar los consultores especializados en los procesos de emisión. La investigación de opinión es cada vez más relevante en los procesos electorales –lo cual parece obvio- pero también lo es en la política en general, en las decisiones de la gestión de empresas y otras organizaciones. La gestión de gobierno en casi todas partes se nutre crecientemente de estudios realizados por consultoras de opinión.

A la vez, la investigación permite estudiar la relación entre la opinión pública y la política gubernamental con creciente sofisticación; es un ingrediente que interviene en los procesos democráticos en el mundo actual. Existen numerosos estudios que van profundizando el análisis de la relación entre las decisiones de política pública, las características de los gobiernos, las variables de fondo de la opinión pública y el efecto recíproco sobre la política de gobierno y la ciudadanía.[2]

Cuando los funcionarios de gobierno hacen uso de encuestas, las mismas pueden servir a diferentes propósitos. Es común que distintas agencias de gobierno necesiten obtener información para realimentar decisiones políticas o administrativas, conociendo el nivel de aprobación o rechazo. A veces la investigación ayuda a definir enfoques de comunicación a distintos segmentos del público. El gobierno, al igual que los particulares, puede verse en la necesidad de influir las actitudes de otras personas que toman decisiones. Un gobierno municipal en una ciudad de la Argentina planeaba autorizar la construcción de un supermercado en el centro de la ciudad. La operación era conveniente para el gobierno porque le permitía canjear un terreno fiscal por otro; a la vez, se presumía que mejoraría la calidad de vida de los habitantes del centro, obligados a trasladarse a las afueras de la ciudad para hacer sus compras; pero el Concejo municipal se oponía, incluidos los del partido en el gobierno, alegando argumentos en contra de los supermercados (posiblemente defendiendo los intereses de los comerciantes pequeños). El intendente dispuso entonces realizar una encuesta. La misma reveló que una fuerte mayoría de la población era favorable a la instalación del supermercado.

[2] Por mencionar un ejemplo, remito al estudio de Alan Monroe (1998).

Esa información modificó la decisión de varios concejales, cuidadosos de su popularidad, con lo que el intendente obtuvo la mayoría en el Concejo.

A veces quien se vale de las encuestas es un actor privado –una empresa, una organización-. Recientemente, una empresa exportadora se propuso ampliar un puerto en una localidad argentina, sobre la costa del Paraná. Se trataba de una inversión importante, a todas luces ventajosa para la comunidad. El Concejo Deliberante local no aprobaba el proyecto alegando distintos inconvenientes burocráticos. La empresa contrató una encuesta, la cual evidenció un consenso casi total en la población favorable a la construcción del puerto. Tan pronto la encuesta fue difundida en la prensa, el Concejo aprobó la obra.

El *decision-maker* que acude al consultor y hace uso de la investigación puede tener en mente distintos fines. Uno es influir en la gente, en algún sector del público, ya sea para proporcionarle información, ya para cambiar sus ideas o para motivarlo a adoptar cierto comportamiento. Otro -como en los ejemplos que acabo de referir- es influir en otros *decision-makers*, por ejemplo en los legisladores, o en el Ejecutivo, o aun en la Justicia, a través de la generación de un clima de opinión adverso a ciertas decisiones o favorable a otras. Esta es la función del llamado *"lobbying social"* (*grass-roots lobbying*), particularmente efectivo en las democracias donde los legisladores se ven llevados a tomar muy en cuenta las preferencias de sus votantes.

Un caso: la opinión pública y una autopista

El caso de la evolución de la opinión pública ante la remodelación de una autopista X en la Argentina de los años 90 es una buena instancia de un proceso donde la consultoría contribuyó a modificar activamente el estado de las cosas.[3] En este caso se pone de manifiesto la estrecha conexión que puede ser establecida entre la instancia del diagnóstico e investigación y la instancia de las decisiones.

Esa autopista de acceso a una gran ciudad de la Argentina fue concesionada por el gobierno en una segunda fase de las concesiones privadas de rutas de larga distancia. El proyecto preveía la remodelación de la autopista para permitir su ensanche y el cobro de peaje a partir del momento en que la remodelación estuviese concluida. El peaje era resistido por mucha gente, por motivos ideológicos o por intereses particulares. Además, la remodelación implicaba eliminar algunos espacios verdes y derribar numerosos árboles a lo largo de la traza del camino. Los dos aspectos generaban opiniones contrarias al proyecto. La empresa concesionaria, responsable de la inversión, enfrentó desde su conformación un clima de opinión hostil.

En la fase de diagnóstico, la investigación de opinión pública permitió identificar un cuadro de situación complejo y dinámico. En primer lugar, se constató que la mayoría de la población no era contraria al peaje, pero se veía influida negativamente por las experiencias de cobro de peaje anteriores, acerca de las cuales existía la imagen de que se cobraba peaje para transitar por rutas que no habían sido previamente mejoradas. Por otra parte, quienes se oponían al peaje tendían a sostener sus opiniones con mucha convicción y estaban propensos a defender activamente esas opiniones; en cambio, quienes consideraban razonable el cobro de peaje tendían a ser personas pasivas y no encontraban ni oportunidades ni razones para exteriorizar activamente esas opiniones. En otras palabras, en contra del peaje había liderazgo activo, a favor no. Esta situación llevó a la empresa concesionaria a decidir adoptar una actitud proactiva y convertirse en líder de los sectores de la población favorables al cobro del peaje y al mejoramiento de la autopista –en particular, quienes vivían en la zona de influencia de la misma y serían usuarios frecuentes-.

En segundo lugar, la investigación identificó una corriente de opinión sensible a las implicaciones ecológicas de la remodelación. Si no hubiera sido preciso derribar árboles y eliminar espacios verdes el tema habría resultado más simple; pero ese no era el caso. La empresa concesionaria decidió entonces asumir un papel de líder comunicador activo, informando a la población que, en compensación por el daño ecológico, se comprometía a crear un vasto parque verde en una zona más alejada dentro de la traza de la autopista, y a intentar el transplante de aquellas especies de árboles más

[3] Este caso está tomado de una experiencia profesional de Mora y Araujo & Asociados Comunicación Institucional, proyecto dirigido por María Tezanos Pinto y Paula Fernández.

valiosas, además de plantar miles de nuevos árboles. La campaña de comunicación resultó creíble para gran parte del público.

En poco tiempo la opinión pública comenzó a mostrarse favorable al proyecto de la autopista X y el activismo en contra fue perdiendo influencia –aunque se extendió por muchos meses-. Las investigaciones mediante *focus groups* realizadas en la población residente en el área de influencia de la autopista proporcionaron una indicación de cómo se desarrollaba el proceso de opinión. Inicialmente –en cada grupo del mismo modo que ocurría en escala macro- surgía algún líder activo oponiéndose al proyecto, ante la mirada silenciosa de la mayoría. Al cabo de algún tiempo, a partir de la introducción de estímulos por parte del coordinador del grupo, algunos de los silenciosos tomaban la palabra, a veces tímidamente, y ponían en marcha una corriente de opinión opuesta a la de los activistas iniciales. Hacia el final de las sesiones la mayoría se expresaba cómodamente y en no pocos casos los activistas se replegaban. La replicación del mismo proceso en varios grupos llevó a la hipótesis de que esa sería la estructura del proceso a escala macro.

La investigación en ese caso cumplió dos funciones, propias de la investigación aplicada a decisiones específicas. La primera era estrictamente cognitiva: comprender cómo se desarrollaba el proceso de formación de la opinión. La segunda era estratégica: orientar la comunicación de la empresa para reforzar o acelerar el proceso. Quienes en aquel entonces se oponían al proyecto de la autopista podían haber hecho uso de las mismas herramientas, como ocurre en casi toda campaña electoral; no lo hicieron, y pronto tuvieron que abandonar su causa.

La investigación cumple también la función de monitoreo o control de la situación. Permite establecer en cada momento el estado de situación en aquellas dimensiones de la opinión pública donde se busca un cambio. Finalmente, también la difusión pública de los datos puede adquirir un sentido estratégico. Informar cuántas personas piensan de una manera o de otra eventualmente produce un impacto, reduciendo la "ignorancia pluralística". Este efecto es de importancia mayor en las campañas electorales, donde las decisiones de voto de unos pueden estar subjetivamente condicionadas a la percepción de las decisiones de otros.

La investigación en la consultoría

El diseño de la investigación en la práctica de la consultoría responde a criterios técnicos y metodológicos fuertemente condicionados por las restricciones del contexto en el que se desarrolla. Desde el punto de vista del cliente, el consultor que investiga debe agregar valor informativo directamente relacionado con la toma de decisiones; el cliente no espera descubrimientos científicos o nuevas hipótesis interesantes, sino una reducción de incertidumbre para mejorar su decisión. El consultor que investiga está limitado por los tiempos del cliente o de los procesos; no es un modisto que diseña libremente sino un costurero que debe terminar el traje de la novia para el día del casamiento, ya que un día después el traje será inservible. A veces, el consultor debe responder a la demanda de pronósticos sobre hechos futuros; esto es típico de la investigación electoral.

Este tipo de restricciones ha ido orientando el progreso en la técnica de investigación más rápidamente que los desarrollos científicos. A ellas se suman también las consideraciones económicas –restricciones presupuestarias, búsqueda de ganancia- que obligan a una continua mejoría de la relación costo/beneficio esperado.

De tal modo, la investigación que se realiza para responder a demandas de clientes ha contribuido a avances en el planteo y diseño de las investigaciones, en la búsqueda de métodos de muestreo de poblaciones efectivos pero a la vez rápidos y económicos, en el paso de las muestras de personas a las muestras telefónicas y más recientemente *on line*, a tecnologías computacionales de recolección de datos, a progresos importantes en la tecnología de procesamiento y análisis estadístico de la información. Los nuevos *softwares* estadísticos eran inimaginables para los investigadores de hace cuarenta años.

El avance de los tiempos de ejecución de la investigación es notable. Estudios que en ambientes académicos pueden demorar meses –cuando no años-, en consultoría toman semanas ¡y con frecuencia unos pocos días! Por cierto, algunos académicos cuestionan la calidad de esos trabajos realizados contra reloj, pero existen argumentos que cuestionan esa supuesta simple relación entre apuro y calidad.

Otro aspecto en el cual la investigación realizada en el ámbito de la consultoría ha producido nuevos desarrollos es el *"delivering"* de la información, la comunicación final de los resultados. De hecho, la relación con los clientes exige comunicar siempre mejor; por contraste, la difusión de trabajos científicos en medios académicos tiende a autorreforzar las prácticas vigentes en la comunicación, ya que los trabajos son juzgados normalmente por su valor agregado cognitivo y a la vez por su sujeción a cánones de comunicación establecidos. Según mi memoria, los informes de consultoría reportando resultados de investigaciones que eran habituales décadas atrás se parecían a la guía telefónica; generalmente incluían una profusión de datos y se complementaban con voluminosos apéndices estadísticos. Hoy los clientes disponen de las bases de datos, y los informes son ejecutivos, sintéticos y enfocados a lo importante y lo novedoso. La comunicación publicitaria, con su acento puesto en lo relevante y no en decirlo todo, sin duda contribuyó a esos cambios. El desarrollo del *power point,* con su influencia en el estilo de presentación oral de resultados, también ha tenido un fuerte impacto en los hábitos de entrega de información a los clientes.

A la vez, la academia realimenta las mejoras metodológicas, particularmente en las encuestas de muestreo. La literatura especializada en opinión pública cubre regularmente los avances en la investigación de los efectos de las técnicas de muestreo sobre los resultados, alertando –y a veces estableciendo firmemente cuestionamientos válidos- acerca de las fuentes de los sesgos derivados de las técnicas de muestreo en los distintos pasos de selección de las unidades, y también de las técnicas de construcción de los indicadores en los cuestionarios. Existen ámbitos académicos de intercambio entre investigadores, como WAPOR en el campo de la opinión pública, ESOMAR en el de la investigación de mercado, ALACOP en el de la consultoría política en América Latina, donde continuamente se comparten las experiencias, se renuevan debates y se presentan nuevos enfoques.

Las relaciones entre la consultoría en opinión pública y la proveniente de los expertos en relaciones de prensa y en publicidad han producido desarrollos todavía incipientes que seguramente crecerán en importancia con los años. Por ejemplo, en Ipsos-Olsen, en São Paulo, Ôrjan Olsen ha desarrollado enfoques para el seguimiento de los efectos recíprocos entre campañas de comunicación, cobertura de prensa y estado de la opinión pública. Ese enfoque es apropiado para el manejo de crisis por parte de organizaciones en caso de emergencia, cuando la comunicación es vital para contener o revertir un proceso de opinión pública adverso. La contribución de la investigación en esos casos es hoy de una extremada versatilidad; es posible conseguir un *tracking* de opinión pública con una frecuencia que puede llegar a ser diaria (en textos sobre relaciones públicas de veinte o treinta años atrás normalmente se hablaba de mediciones cada dos o tres meses). El campo del *crisis management* está beneficiándose cada vez más de los desarrollos en la capacidad de ajustar la investigación de opinión a la medida de la naturaleza de los problemas que el cliente debe resolver.

De modo similar, la necesidad de pretestear mensajes publicitarios ha conducido al desarrollo de enfoques de investigación que por necesidad deben ser sumamente ágiles, rapidísimos y a la vez muy efectivos en su capacidad de agregar valor al comunicador. Es frecuente que los consultores planteen la necesidad de incluir módulos de investigación cualitativa para asesorar a sus clientes y que se resistan a iniciar un asesoramiento si no se comienza por un diagnóstico cualitativo.

El *focus group* se ha convertido en un enfoque importantísimo en ese campo, y ello ha permitido el desarrollo de algunas tecnologías que combinan la posibilidad de cuantificación con la versatilidad y agilidad del *focus group.*

Sin duda el mayor desarrollo proviene del campo de la política electoral, donde el lugar de la investigación es central tanto para el cliente político como para el público ciudadano. Enseguida habré de concentrarme en la investigación aplicada a los procesos electorales.

2. Cambiar el futuro

Pensamiento estratégico

La consultoría existe porque los seres humanos tenemos un impulso generalizado a procurar *cambiar el futuro*, queremos que ocurra lo que en principio no ocurriría sin la intervención de alguien.

El consultor asiste a quien se propone intervenir en pos de algún objetivo –que puede ser bueno o malo, ya que no siempre lo que ocurre espontáneamente es lo mejor para todos-. En esta perspectiva el consultor es un práctico no distinto del médico, el abogado o el ingeniero, quienes buscan, respectivamente, mejorar la salud de sus enfermos, influir en los fallos de los jueces o modificar el entorno natural con puentes, diques, caminos y edificios. De hecho, en el plano *moral* la consultoría se coloca en el mismo sitio que cualquiera de esas actividades; los cuestionamientos que podamos hacer –y frecuentemente se hacen- a la labor del consultor político o de marketing o de comunicación, responden a la misma lógica que puede ser aplicada al trabajo de otros especialistas en técnicas y procedimientos que buscan cambiar el curso de los acontecimientos.

Cuando decimos que el consultor de opinión pública busca contribuir a producir eventos que no ocurrirían sin intervención, bajo el supuesto de que esos eventos podrían cambiar el curso de algunos procesos, también nos enfrentamos a interrogantes que pueden formularse otros especialistas en otras disciplinas. No hay duda de que gran parte de lo que ocurre va a ocurrir de todos modos, sin intervención intencional alguna. Este es un principio que alguna vez me transmitió un médico, hablando de la salud de los humanos. El principio es doble: por un lado, afirma que el espacio de intervención del experto es limitado; por otra lado, afirma también que existe un margen dentro del cual es posible intervenir para que las cosas ocurran de otra manera.

Tenemos aquí dos principios: uno que llamaré de *relevancia* y otro de *efectividad*. Es conveniente combinarlos con el concepto de los dos paradigmas en la visión de los procesos sociales, el paradigma del poder y el del intercambio. No pocas veces lo que se hace para intervenir en un proceso es *irrelevante*. En ocasiones es, con todo, conveniente hacerlo. Es conveniente imprimir la Memoria y el Balance de una empresa aunque nadie la lea. Es conveniente que el médico te recete unas píldoras, aunque si no las tomas no te pasará nada, porque eso te tranquiliza. Otras veces, la intervención responde a la compulsión omnipotente del poder, ciego a la eventual irrelevancia de los actos que genera.

El *principio de efectividad* expresa que a veces, si uno no interviene oportuna y efectivamente, una fatalidad ocurre. En palabras de mi médico, el 60 por ciento de las enfermedades se curan solas, pero en el restante 40 por ciento si el médico no interviene se entra en zona de riesgo. En ese caso, sólo una mirada experta puede llevar a la decisión capaz de modificar un proceso. En las campañas electorales, esa mirada consiste en prescribir, como intervención, un manejo efectivo de la comunicación en alguna dirección, con un estilo y un contenido determinados.

He aquí entonces mi fórmula. Primero, conocer la realidad. Luego, el sentido común. Si te sientes mal, diría el médico, el sentido común empieza por quedarte en cama y comer poco. Por último, intervenir; y lo mejor entonces es consultar al experto.

En las campañas electorales, estos principios se reflejan en el hecho de que algunas veces los candidatos andan bastante bien sin que nadie sepa muy bien por qué; la única real explicación habrá que buscarla en la mente de una parte de los ciudadanos que votan, quienes se sienten conectados al candidato o expresados por él. Ni a éste ni a los votantes nadie los movió a decir, escuchar, pensar o hacer algo distinto de lo que espontáneamente concibieron como lo mejor.

El consultor en opinión pública alimenta decisiones estratégicas que habitualmente consisten de acciones para influir en las opiniones de la gente a través de los medios de prensa, la publicidad y la generación de hechos y eventos de alta visibilidad pública. Su oficio lo conecta directamente con el campo de la comunicación en el espacio público; su materia prima se conforma ante todo con *imágenes* y, secundariamente, con ideas articuladas. El consultor es útil cuando es capaz de intervenir estratégicamente, esto es, cuando es capaz de analizar cursos de acción alternativos anticipando –en mayor medida que su cliente es capaz de hacerlo- las consecuencias previsibles de cada curso de acción, sus eventuales consecuencias secundarias y los costos indirectos involucrados en cada acción. En ese aspecto el consultor tiende a ser incrementalista[4], gradualista, casi siempre en mayor medida que el político o el hombre de gobierno, entrenado para pensar globalmente o para actuar por ensayo y error. Los consultores políticos trabajan habitualmente con una lógica que parte de reconocer el equilibrio entre los elementos de las condiciones existentes y busca entonces agregar un objetivo

[4] Tal como lo desarrolla Arthur Stinchcombe (1975). ¿Es esto decir que el consultor opta siempre por un enfoque pragmático frente a un enfoque principista? Kissinger, en sus memorias, atribuye a Lloyd George, cuando le preguntaron "¿Es usted un hombre pragmático o un hombre de principios?", haber respondido "Soy un hombre de principios. Mi primer principio es el pragmatismo".

puntual de cambio, con la idea de que si logra cambiarse un aspecto específico de la realidad, después, progresivamente, otros cambios seguirán. Lenin dijo una vez "Basta de palabras. Llegó el tiempo de hacer la revolución". Creo que el consultor hubiera pensado: "mi tiempo es siempre el de las palabras". Tal vez el revolucionario pensará que el consultor sólo sirve para "aceitar el engranaje"; éste a su vez pensará que, en todo caso, su tarea es identificar lo que puede cambiar y lo que finalmente no cambiará. Pienso que ese es el núcleo del *métier* del consultor.

Creando imágenes

Brendan Bruce –quien fue asesor de Margaret Thatcher- comienza su libro *Images of power* (1992) refiriendo el caso de los Tudor después de la derrota de Ricardo III en 1485 en Bosworth. De acuerdo con Bruce, Enrique VII fue muy eficaz en instalar la imagen de Ricardo como un asesino físicamente deforme, en un esfuerzo desesperado por debilitarlo –ya derrotado y muerto en el campo de batalla, Ricardo era fuerte todavía en la imagen de los súbditos- y consolidarse con el poder. Enrique mandó alterar todos los retratos de Ricardo en la corte y difundió el rumor del asesinato de los pequeños sobrinos. Un siglo después Shakespeare instaló esa imagen universalmente, tal vez para siempre. Los Tudor tienden a ser recordados por la historia como grandes reyes. [5] Este es un caso paradigmático en dos aspectos: una espectacular operación de manejo de la imagen –que contó, por cierto, con un comunicador de la talla de William Shakespeare, algo que no siempre se tiene a mano-, una intervención cuyos logros posiblemente excedieron en mucho lo que imaginaron sus operadores en la corte de Enrique VII, y una visión instalada en el paradigma del poder –más allá de que la efectividad comunicacional de Shakespeare requiere de importantes ingredientes de intercambio entre su producción y los gustos de su público-.

Denostando exitosamente la imagen de Ricardo III, Enrique VII cambió el futuro. Claro, antes de ocuparse de la imagen tuvo que vencerlo en Bosworth, resultado sin dudas improbable antes de acometerlo; no todo es construcción de imagen e intervención comunicacional. [6] Pero el manejo de la imagen da cuenta de gran parte de lo que sucede. Soy conciente de que este hecho deja insatisfecha a mucha gente. Se dice con frecuencia que en el mundo de nuestros días ya no hay cosas, sólo hay imágenes; esto acarrea la consecuencia de que todo es más incierto y el futuro está menos determinado; esto es, parece menos imposible el propósito de construir el futuro –en algún aspecto, en alguna dimensión de la realidad- en lugar de simplemente sufrirlo. Sin embargo, no creo que todo sea negativo en este mundo donde resulta posible manipular imágenes y no solamente cosas. Nuestra civilización es rica porque contiene infinitamente más imágenes que cosas, porque cada cosa adquiere múltiples significaciones y hay múltiples significantes sin cosas tangibles que los respalden. No veo por qué eso es necesariamente malo, aunque un costado de ello sea la existencia de una industria de la imagen que a veces pueda molestar un poco.

Las imágenes se crean espontáneamente en la vida social a partir de lo que cada actor hace o dice y de lo que los demás ven u oyen de eso. Hace unos cuantos años, en una reflexión que hoy parece precursora de muchos desarrollos en el ámbito de la consultoría comunicacional, Boulding (1961) lo expresó así: "Una imagen pública es producto de un universo de discurso, esto es, un proceso en el que se comparten mensajes y experiencias". Cuando las imágenes que existen en una comunidad son disfuncionales para los propósitos de un actor, el consultor es llamado para ayudar a modificarlas.

El trabajo de los profesionales sobre las imágenes consiste en decir cosas que no se dirían de otro modo, en amplificar algunas de las cosas que se ven o se dicen, de modo que más gente les preste atención, y en neutralizar algunas cosas para que se vean menos o para que no se oigan. Es más o menos lo mismo que hace casi todo el mundo en la vida cotidiana para seducir a alguien, cerrar un negocio, conseguir un empleo o ser estimado socialmente. En una situación en la que un cliente productor de un bien de consumo sufría una pérdida de confianza del mercado en uno de sus productos, Ipsos-Opinion en Sao Paulo encaró el problema atacando las fuentes donde se identifica el

[5] Incluida Isabel I, la reina más conocida por la opinión pública mundial, cuya reputación, sin embargo, "está muy por encima de sus logros". Morgan, Keneth (1981).

[6] La consolidación del poder de los Tudor no fue una tarea tan fácil como mi relato puede sugerir. De los varios intentos de restauración de los York, uno duró nueve años y generó el interesante caso de Perkin Warbeck, acusado de impostor. Ver Ann Wroe: *The mistery of Perkin Warbeck*. New York, Random House, 2002.

origen de la pérdida de credibilidad, y propuso una estrategia de comunicación dirigida a sintonizar con las creencias del público pero a la vez modificar las promesas vinculadas al producto.

La consultoría estratégica en imagen actúa sobre tres principales planos: (a) ayuda a que el cliente diga lo que es conveniente para sus objetivos y procura que los demás vean lo que tiene que verse y no lo que debe ser visto; (b) maximiza la efectividad en el uso de los canales de transmisión de los mensajes, especialmente (aunque no exclusivamente) los medios de prensa; (c) busca un impacto masivo desarrollando mensajes publicitarios creativos con alta densidad de contenidos y alta capacidad connotativa. Puesto que vivimos en un mundo donde cada vez más las imágenes sustituyen a las cosas, la consultoría busca trabajar sobre las imágenes existentes y crear nuevas; ese es su mayor valor agregado. No sorprende entonces la proliferación en todas partes de consultoras de imagen, comunicación, relaciones públicas, relaciones de prensa y publicidad. El gasto en publicidad crece formidablemente década tras década, a tasas más altas que la producción de cosas –según la Britain's Advertising Association, en Inglaterra el gasto en publicidad total viene creciendo a una tasa de más de un cuarenta por ciento por década, mientras el crecimiento del producto en una década escasamente supera el diez por ciento (Tomkins, Richard, 2002)-; y cuando se desacelera es porque crece el de las relaciones públicas y el manejo de la prensa (ver, al respecto, Ries, 2002). Es menos claro cuánto de ese crecimiento en el gasto en publicidad –y en el volumen absoluto de comunicación publicitaria emitida, controlando el precio del espacio mediático- es absorbido por el público. A medida que la densidad comunicacional aumenta se necesita más comunicación por persona para captar la atención del público; cabe esperar un efecto pronunciado de rendimiento decreciente de la inversión publicitaria, y también un límite superior dado por la capacidad física –ciertamente no infinita- de absorción de mensajes por parte de un ser humano normal. Para contrarrestar dichos efectos se apela a un esfuerzo creativo continuamente superior y se buscan continuamente nuevos canales. Hace unos cincuenta años en *Un rey en Nueva York*, Chaplin ironizaba sobre la publicidad disimulada dentro del contenido del noticiero; hoy esa y muchas otras formas de comunicación a través de canales no convencionales son asunto de todos los días. El mensaje publicitario es parte del discurso cotidiano en todos los planos de la vida. No los juzgo moralmente. Hoy todo se "vende" aunque no sea por dinero; entre los amigos, por ejemplo, se dice que alguien "se vende" mejor que otro. Todo lo que se comunica construye imágenes.

En el contexto de estas reflexiones voy a abordar el tema de la consultoría política.

3. El consultor como emisor

El comunicador de opinión pública

El consultor de opinión pública es un profesional como tantos otros que actúan en los más diversos campos; como ellos, puede ser experto en diagnósticos, puede ser especialista en ciertos conocimientos útiles, o práctico en el manejo de determinadas técnicas, o bien un analista con habilidad para interpretar la realidad, anticipar el futuro o recomendar intervenciones apropiadas. Los consultores forman parte de un grupo social, el de los tecnócratas. Sus recomendaciones sirven para ayudar a organizaciones y *decission makers* a precisar o a alcanzar sus objetivos. La lógica del consultor –independientemente de cuál sea su ideología política personal, o cuál sea la de su cliente- está bien expresada por Lenin, quien, hablando de la revolución, valoraba en alto grado a las organizaciones más profesionalizadas de su tiempo: "El mecanismo de la gestión está ya preparado en estas organizaciones (para cuando el Estado cambie de manos y se transforme, después de la revolución) y tendremos ante nosotros un mecanismo de alta perfección técnica".[7] La técnica, ya para Lenin, estaba revestida de una fundamental neutralidad ideológica.

A la vez, en muchos casos se demanda al consultor especializado en opinión pública que, en el ejercicio de su rol de asesor en la toma de decisiones, actúe también como un emisor en el espacio social. La demanda no está siempre imbuida de ese halo de neutralidad ideológica que se espera del

[7] En el caso de esta referencia, Lenin hablaba específicamente del correo en la Francia de la Comuna de París; pero su argumento se aplicaba a todo tipo de organización capitalista.

consultor cuando actúa como tal entre sus clientes. También contiene un elemento de interés por el saber del consultor que se encuentra muchas veces diseminado por la sociedad. En un sentido, su quehacer profesional hace del consultor un actor de quien la opinión pública, o a veces hasta sus mismos clientes, pueden esperar que actúe como líder de opinión.

De esa manera, el consultor no solo ayuda a otros emisores y *decission makers* a adoptar sus propias decisiones y a desarrollar sus propias estrategias buscando ejercer poder o influencia; actúa él mismo como un emisor frente a distintos públicos, y no pocas veces se convierte en uno más de distintos formadores de opinión incidiendo directamente sobre los públicos masivos a través de los medios de prensa. Comunicando información sobre la opinión pública, el consultor actúa como un líder de opinión que alimenta los procesos como un actor de los mismos.

En muchas campañas, a lo largo del mundo, se observa crecientemente que la prensa y el público están más atentos a los mensajes de los consultores –encuestas, análisis- que a los de los candidatos. A veces está ocurriendo el hecho extraordinario de que los candidatos polemizan con las encuestas y sus autores en mayor medida que con sus adversarios. Leyendo la prensa, no es difícil concluir que el gran protagonista de las campañas presidenciales norteamericanas en 2004 no fue Bush, ni Kerry, sino Karl Rove, el estratega político de Bush. Rove no solamente recibe créditos por haber concebido y conducido una campaña electoral ganadora; se le atribuye también gran influencia como *policy maker*. "Su influencia va mucho más allá de ganar elecciones (...) la marca de Rove fue evidente en la aplicación de cuotas al acero y en la reducción de impuestos" (Harding, 2004).

En algunos países, la cultura de la comunicación política ha alcanzando un alto grado de profesionalización; las campañas son conducidas y controladas por profesionales. La línea divisoria entre el campo profesional y el político queda entonces demarcada, en una suerte de tabique con una puerta cuya llave está en manos del profesional a cargo de la campaña. En cambio, en otros países –el mío, entre ellos- la profesionalización es baja; normalmente, los jefes de campaña son políticos y el espacio profesional es visto más bien como un coto sobre el que muchos de los activistas políticos y sus allegados ansían ejercer el control. En no pocos casos, los candidatos se ufanan de no hacer caso a las prescripciones de sus consultores –y a veces eso los lleva a buscar a más de uno al mismo tiempo, para evitar la dependencia-.

Contra lo que podría inferirse de la noción de que la política es más genuina cuando refleja las ideas de los políticos libre de interferencias "técnicas", el hecho es que la comunicación que transmite el discurso político "en bruto" con frecuencia es mucho menos efectiva para persuadir a los votantes; ese discurso espontáneo no siempre sintoniza con la onda del receptor, a menudo contiene más "ruido" (por disonancia entre distintos mensajes provenientes de la misma fuente) y obtiene una magra cosecha en términos de votos. Los votantes se orientan mejor cuando las campañas son de buena calidad profesional, los códigos son más conocidos y los candidatos hablan no de los temas que interesan a los políticos y los analistas sino de los que les interesan a ellos (los votantes).

En muchas situaciones, entonces, el emisor efectivo es el consultor más que el mismo candidato. La prensa también se siente más cómoda dialogando con los consultores; los candidatos son "nota periodística", a veces motivo de curiosidad, pero el consultor es un interlocutor normalmente más válido. Ahora, cuando la prensa está más atenta a lo que dicen los consultores que a los mensajes de los candidatos, los consultores terminan siendo ellos mismos actores al servicio de... nadie. Por lo general, no pierden de vista la existencia de un cliente cuyos intereses deben ser tenidos en cuenta; pero, a la vez, se sienten demandados como sujetos cuyas propias opiniones cuentan y son valiosas para el público.

El consultor se encuentra en la encrucijada de varios caminos que no siempre son compatibles. El camino del conocimiento se cruza con el de la toma de decisiones; el camino de los principios del candidato se cruza con la lógica de la estrategia electoral; el camino de la prudencia estratégica se cruza con el camino de la creatividad comunicacional. Es un lugar de múltiples esquinas, donde a menudo el mayor desafío para el consultor es resolver esos conflictos y atinar a tomar el camino adecuado. La idea de que se puede llegar a declarar o concluir una guerra para ganar una elección suele ser una exageración de Hollywood; pero es un buen ejemplo del tipo de dilemas que desafían al consultor político.

El comunicador de opinión pública

La investigación de opinión pública es un insumo muy relevante para el análisis político, el análisis de coyuntura y el *risk anayisis*, de los cuales puede surgir un valor agregado que en algunos países es muy demandando por los empresarios y otros *decission makers*. En tanto analista político, el consultor opera sobre la realidad no influyéndola en forma directa sino influyendo, o condicionando, a quienes toman decisiones y procuran intervenir sobre los procesos reales en la búsqueda de sus propios objetivos. Pero en este rol su misión no es producir recomendaciones, sino iluminar la realidad viendo más allá de lo que ven sus clientes o el público, o anticipando el futuro.

Hay distintos tipos de enfoques para el análisis político: el *académico*, que aplica conceptos teóricos y modelos analíticos desarrollados en la ciencia política y análisis históricos comparativos; el *periodístico*, que se apoya en la información particular no conocida por el público a la que el analista tiene acceso; y el que a falta de mejor nombre llamo *empírico*, que se basa ante todo en información sistemática, recogida mediante procedimientos científicos, del tipo que proporcionan las encuestas. Ciertamente, el análisis político no es una ciencia, menos aun una ciencia con pretensiones de exactitud; el diablo sabe más por viejo que por diablo... La mayor ventaja competitiva del analista –cualquiera sea el enfoque que utilice- radica primariamente en su ojo clínico y en su entrenamiento intelectual para proponer una visión de la realidad que resulta no obvia para quienes la reciben, plausible y rica en implicaciones y anticipaciones a la hora de reducir incertidumbre para tomar decisiones, o simplemente para una mejor comprensión de los hechos particulares.

El enfoque empírico del análisis político se robustece si se hace un bueno uso de la información de opinión pública. Para ello se requieren dos condiciones: que el analista disponga de buenos datos estadísticos y que disponga de un marco analítico que le permita hacer uso de esa información.

Así, por ejemplo, el paradigma de la opinión pública que he desarrollado a lo largo de estas páginas da lugar a diversas hipótesis y proposiciones generales que son muy apropiadas para conceptualizar los espacios de acción[8] del gobernante, el político u otros actores. La opinión pública es una de las restricciones, en un sentido tan estructural como otras, que demarcan espacios dentro de los cuales el político puede moverse para decidir sus propias acciones. El analista puede entonces construir su propia interpretación hipotética de la visión estratégica atribuible al actor que está siendo analizado, del mismo modo que el crítico deportivo analiza las acciones de los jugadores y las decisiones del director técnico en un partido de fútbol, procurando entender por qué cada uno de ellos actúa como lo hace y qué está intentando conseguir con sus movidas. Ese mismo enfoque está siendo utilizado con frecuencia creciente en el análisis del comportamiento de los hombres de negocios; las decisiones microeconómicas son tan pasibles de ser analizadas en términos estratégicos –sujetas a restricciones estructurales que determinan espacios de acción- como las de cualquier otro plano de la vida.

¿Cómo opera el analista cuando busca información y trata de darle un significado como materia prima de análisis? En primer lugar, generaliza. El análisis siempre conecta el nivel de lo particular con algún nivel de generalización. Aun los periodistas y los historiadores frecuentemente generalizan a partir de hechos particulares en los que centran su análisis. La conexión entre lo particular y el nivel de generalización ayuda a entender los hechos particulares; además, contribuye a confirmar o refutar proposiciones generales.

En segundo lugar, el analista *selecciona algunos hechos* y descarta otros. No hay criterios sistemáticos para decidir qué observar, ni algo parecido a la teoría del muestreo en los enfoques estadísticos. Pero manipulando la selección de algunos hechos y descartando otros es posible probar lo que uno quiere; por lo tanto, es necesario algún criterio compartible. El procedimiento es "geométrico": se necesitan por lo menos dos puntos para trazar una curva, dos hechos o eventos. Estos son, por ejemplo, algo que se intenta explicar y algo que puede ser causa o antecedente. Si tenemos dos puntos, tenemos una curva; si tenemos solo uno, no tenemos nada. La curva es una proposición o hipótesis; es el eje de un discurso que el analista propone. Cuando aparecen nuevos puntos –nuevos hechos relevantes- estos pueden o no ajustarse a la curva. Si no caen dentro de ella, esta deja de ser una curva y toma una forma más compleja. Cuando se continúa agregando puntos, cualquier punto

[8] El concepto y el enfoque general de *espacio de acción* lo he tomado de Heintz, Peter, 1966.

adicional puede implicar curvas de otras formas, lo que fuerza al analista a reconsiderar la pertinencia de su curva hipotética.

En otras palabras, si uno dispone de muchos puntos en un plano tiene que encontrar una curva que los une. Esa curva debe hacer sentido. Ciertamente, por lo común hay más de una curva posible. El analista elige aquella más consistente con su marco. Cuando un punto no encaja –cuando hay un hecho no explicado-, el analista se ve forzado a revisar su marco. Los puntos son hechos que el analista busca, o encuentra –si aparecen ante él-. Los obtiene leyendo la prensa, leyendo en segunda lectura, a veces oyendo a otros, a veces hablando con los mismos protagonistas. La investigación de opinión pública es una fuente riquísima de tales puntos, producidos de manera sistemática, a los que no puede accederse por otros medios.

El analista reconstruye de ese modo una realidad parcialmente invisible a sus ojos, algunas de cuyas manifestaciones se tornan visibles. Del mismo modo que un arqueólogo o un historiador del pasado remoto reconstruyen una realidad hipotética a partir de los elementos, los trazos y las ruinas que, por obra de las circunstancias, han sobrevivido y están a su alcance. La encuesta habitualmente proporciona algo así como información sobre una segunda napa debajo de la superficie.

Uno de los problemas que confronta el analista político es que depende en alto grado de la prensa como fuente de información. La prensa siempre puede presentar una visión parcial, incompleta o distorsionada de la realidad. El analista es conciente de que gran parte de la información transmitida por los medios de prensa ha sido generada por los mismos actores que forman parte del plot que está analizando. A la vez, la prensa es insustituible como fuente de información particular.

Al analista político a menudo se le demandan pronósticos e información para reducir incertidumbre (no por casualidad, en muchos países, el análisis es llamado a secas *risk analysis*). Hay distintas vías para generar pronósticos, proposiciones que pretenden anticiparse a los hechos. En el plano electoral, generalmente las encuestas son suficientes; en otros tipos de hechos, hay que buscar otros caminos. El camino que me parece más fructífero es la construcción de *escenarios alternativos*.

En cada momento, ante un tema de interés, uno se pregunta: ¿qué podrá pasar? Siempre hay más de una posibilidad. Cada acontecimiento razonablemente posible es un escenario alternativo. Para cada escenario, el analista primero describe sus características, luego le asigna una probabilidad de ocurrencia. Esta es, habitualmente, discrecional, pero bien puede ser derivada de un modelo matemático. Los meteorólogos y los economistas disponen de más modelos que los analistas políticos; como consuelo para estos, no siempre anticipan mejor el futuro (de hecho, existen modelos recursivos sociopolíticos, y tampoco andan muy bien). Eventualmente, el análisis incluye una serie más larga de escenarios, una secuencia. Además de la probabilidad de ocurrencia de cada escenario, se estiman entonces las probabilidades de transición entre unos y otros a lo largo de la secuencia, las cuales determinan las probabilidades de ocurrencia de los escenarios finales. Este procedimiento es formalmente similar al que utiliza un consultor estratégico de campaña familiarizado con estos enfoques: la campaña busca producir algunos hechos y el estratega estima la probabilidad de que ocurran a partir de intervenciones comunicacionales, los escenarios finales son los resultados electorales.

4. La consultoría en las campañas electorales

Las campañas y el voto

Las elecciones son actos institucionales en los que la gente vota para elegir representantes o gobernantes. Entre el momento en que la autoridad convoca a la elección y el día que esta tiene lugar hay un período en el cual los candidatos desarrollan sus argumentos y los contraponen ante el público: es el período de la *campaña electoral*.

Una campaña electoral encarada estratégicamente responde a los mismos principios de toda estrategia de comunicación. Dado un estado de cosas en la opinión pública (por ejemplo, un determinado cuadro de situación electoral), se busca producir un cambio y se planifican acciones para que eso ocurra. Generalmente el plan estratégico se centra en la situación de un candidato al que un

cierto número de personas no conoce, otras personas conocen y estiman y otras personas conocen y no estiman (o detestan); se trata de lograr que lo voten. Hay fuerzas que juegan a favor del candidato y fuerzas que juegan en contra. Hay personas que podrían votar a A y personas que no lo votarían; un objetivo es transferir el mayor número posible de estas últimas al primer grupo. Luego, hay personas que podrían votar a A pero aún no decidieron hacerlo; un segundo objetivo es lograr que el mayor número de ellas decida votarlo.

El hecho de que la decisión de voto de cada individuo aparece a menudo fuertemente indeterminada no es una prueba de que los ciudadanos son inconsistentes cuando opinan o cuando toman decisiones. La consistencia de los individuos significa que sus opiniones tienen significado en relación con otros pensamientos e informaciones almacenados en su matriz mental, que pueden dar significado a la información que reciben acerca de los asuntos públicos y que hacen uso de la información disponible tanto para valorar a los actores políticos como para decidir sus opiniones ocasionales y su voto. Ahora bien, de ahí no se sigue que la formación de las tendencias de opinión en el plano colectivo, o el voto agregado en resultados electorales, deba seguir siempre las mismas pautas. En cada momento distintos temas tienen distinta relevancia, distinta "saliencia", para distintas personas; a veces sobresale la situación económica, a veces la personalidad del candidato, a veces lo que el candidato o el gobierno hicieron recientemente, a veces la política del gobierno o ciertas propuestas programáticas. "Los votantes no votan sobre la base de reglas de decisión impermeables a la influencia del medio político. Ni responden mecánicamente al nivel de atención que los medios de prensa confieren a algún tema importante" (Highton, 2002). Retomando la teoría del voto, se concluye que no es posible generalizar acerca de los determinantes del voto ni acerca de la tendencia que seguiría un ciclo de opinión a partir de un cierto acontecimiento. Las pautas específicas deben ser descubiertas cada vez.

Las decisiones de voto de los ciudadanos se basan en (1) sus preferencias o deseos, (2) su aversión al riesgo, al cambio, (3) el peso de preferencia por el presente versus el futuro. Algunos factores que determinan el voto son "racionales" y otros son "emocionales", esto es, permanecen en un plano difícilmente argumentable donde finalmente todo remite a gustos e impresiones. Los estímulos que llevan a los votantes a formar su decisión de voto se genera en: (a) las imágenes de los candidatos y lo que ellos representan, (b) sus propuestas programáticas, (c) los mensajes de campaña y la cobertura periodística de las campañas. Estos estímulos no operan linealmente uno a uno sobre cada individuo; operan sobre muchos al mismo tiempo y los individuos afectados por tales estímulos interactúan entre sí.[9]

En el enfoque más tradicional de las campañas electorales la opinión pública no era tan importante. Se pensaba que las elecciones se ganaban con aparatos partidarios –lo que en buena medida era cierto, porque la política estaba centrada en los partidos en mayor medida que en la actualidad-. Aun así, con partidos fuertes, muchas elecciones se ganaban en el margen. En la Argentina de 1983 los partidos eran todavía muy fuertes; sin embargo la elección presidencial ese año no la ganó el partido más fuerte sino el candidato que logró sumar más votos independientes; el partido más fuerte –el peronista- era más resistido por los votantes sin partido. El candidato peronista se resistió a adoptar enfoques de comunicación profesionales en su campaña, aduciendo que eran recetas importadas que no funcionarían en la cultura política argentina; en cambio, confió en el aparato de su partido. A medida que los partidos van tornándose más débiles –algo que está ocurriendo universalmente-, los aparatos pesan menos y los votantes se sienten y son más independientes, tanto más el consultor de opinión pública puede agregar valor a una campaña; tanto más la información de las encuestas resulta relevante y la capacidad de analizarlas, interpretarlas y extraer implicaciones estratégicas de ellas tórnase un recurso competitivo.

Los consultores de campañas electorales han acumulado una vasta casuística que respalda su saber, expuesta en numerosos libros y artículos, y profusamente difundida en seminarios y cursos en todo el mundo. Su arte es seguido con interés por miles de personas que ambicionan entrar a ese campo profesional o se interesan en él. Desde hace varias décadas, es casi inconcebible que una campaña electoral pueda ser encarada sin la participación de consultores especializados. Larry Sabato

[9] En los años 60 el tema del voto tendía a ser tratado en el nivel individual: se veía al ciudadano como un individuo con valores, actitudes, disposiciones, intenciones, que finalmente vota; pero se ponía menos atención a la interacción entre individuos sometidos al mismo proceso de decisión colectiva. Ver como ejemplo de esto Schuman y Johnson (1976).

(1981) –uno de los pioneros de la profesión de consultor político- piensa que el desarrollo de consultoría política como una rama diferenciada de las relaciones públicas en general se acelera por dos factores principales: la pérdida de poder de los partidos a partir de la Segunda Guerra Mundial y el aumento exponencial de los costos de las campañas electorales. Eso no quiere decir que los consultores sean siempre infalibles y hasta imprescindibles. A veces el consultor, y todo el esfuerzo de la campaña, son realmente impotentes para modificar una ola de opinión que establece el resultado electoral como una fuerza inconmovible; otras veces las posibilidades son escasas pero el equipo consultor, en el margen, resulta decisivo. Desde luego, también es posible que el consultor disponga de la potencialidad de ser efectivo pero el candidato, o su grupo político o sus amigos (los que ya "lo saben todo"), lo anulen o neutralicen; de hecho, la profesionalización de las campañas electorales es un fenómeno reciente. "Antes de 1978 –dice Goldman, 1997- los partidos políticos en el Reino Unido no seleccionaban agencias para orientar sus campañas; más bien confiaban en el trabajo ad honorem de los voluntarios".[10] No pocas veces los entornos de los dirigentes políticos están pendientes de los negocios que podrán hacer si ganan la elección –o de los negocios que pueden hacer durante la campaña electoral- y desconfían de expertos profesionales que pueden interferir en esos negocios. Como le he escuchado decir a Jaime Durán, hay un mito de la "idiosincrasia propia del país" que suele ignorar que habitualmente es más útil tener experiencia en Buenos Aires para hacer una campaña en Méjico DF que tenerla en Chihuahua o Chiapas. No pocas veces conocer al consultor que asesora al rival puede ser de más ayuda que disponer del mejor asesor del mundo sin saber nada de lo que el adversario está planeando.

Igual que ocurre en otros campos de la comunicación –notablemente el publicitario- sabemos poco acerca de por qué a veces esas intervenciones comunicacionales funcionan y alcanzan el objetivo y por qué a veces no. No sabemos demasiado por qué a veces algunas personas votan por ideas, otras veces por los atributos personales del candidato, otras por lealtad al partido, o para evitar que otro candidato gane, o evitando riesgos o pensando en el futuro más que en el pasado o al contrario. Está claro que el voto depende de distintas variables en distintos momentos, pero no está tan claro cuándo y por qué son unas y no otras las variables más decisivas.

Esa es la razón por la que los consultores políticos son muy útiles –y tal vez por útiles también temidos-. Como el conocimiento científico no orienta demasiado las decisiones de campaña, el consultor aporta experiencia, ojo clínico y algo del arte de su especialidad, para descubrir de qué depende el voto a un candidato y desarrollar estrategias adecuadas para captar los votos potenciales.

Ahora bien, ¿de qué depende entonces el éxito o el fracaso del profesional que asesora a una campaña? O, puesto de otro modo, ¿cómo se gana una elección? No hay duda de que existen situaciones donde el resultado está determinado de antemano, donde la opinión pública ya está estructurada y ninguna intervención planificada, ninguna campaña, logrará cambiar las tendencias. A veces aun antes de definir los ejes de una campaña, ya se ha dado alrededor de una candidatura una configuración de un personaje con unas ideas, un partido (o coalición), propuestas y una sintonía de esa configuración con las demandas de una parte sustancial de los ciudadanos, suficiente para definir el resultado. Aun así, no pocas veces ocurre que un candidato bien instalado en ese tipo de configuración pierde por deficiencias en la estrategia de comunicación. Un buen equipo de asesores al servicio del rival de un candidato puede llevarlo al presunto ganador a cometer equivocaciones fatales. Del mismo modo, un candidato débilmente instalado puede mejorar mucho gracias a una buena estrategia de comunicación.

Cada una de las especialidades que contribuyen a un equipo de campaña tiende a sobrevalorar su aporte. Los publicitarios con frecuencia hablan de la "campaña" como si esta no fuese más que una campaña publicitaria. Ellos tienen razón cuando se contraponen la comunicación masiva a los tradicionales actos de campaña –donde el candidato habla a una audiencia de gente que ya sabe lo que va a oír de él y que ya definió su voto-, que los políticos valoran mucho; efectivamente esos actos raramente suman algo y muy a menudo restan bastante. La comunicación directa –personal o por correo- muchas veces es decisiva; y en esos casos el mensaje programático o personal es más efectivo que la creatividad publicitaria. Los recolectores de fondo solo ven las campañas como procesos traducidos al signo $. En los Estados Unidos, hoy es posible acceder en cualquier momento a información pública sobre los fondos recaudados por cada campaña. Pero eso –siendo ciertamente un

[10] Me ha tocado trabajar profesionalmente en una campaña donde el candidato insistió en incorporar a su propio hijo como comunicador, a expensas de la efectividad del trabajo profesional de todo un equipo.

factor muy importante- no siempre es decisivo. Para un consultor es un desafío fascinante conseguir que un candidato más pobre obtenga buenos resultados (aunque eso al consultor seguramente no lo hará más rico). Los encuestólogos también tendemos a sobrevalorar nuestro aporte; los más orientados al análisis estratégico, descuidando las implicaciones comunicacionales de los diagnósticos; los más orientados a la difusión mediática de encuestas, exagerando la importancia de la difusión de estas.

La campaña es la suma de todas las capacidades profesionales: estrategia, publicidad, comunicación directa, manejo de la prensa, elaboración de discursos, recolección de fondos, buena planificación de la agenda del candidato, encuestas y diagnósticos. Con todo, puedo decir algo a favor de la importancia un poco mayor de las encuestas (y estoy seguro que otros profesionales podrán retrucar con argumentos sobrevalorando su propio *expertise*): sin buenas encuestas, sin un buen diagnóstico, es imposible saber qué está pasando con el electorado, cómo éste está absorbiendo la comunicación de cada campaña. Sin buena información de base y de seguimiento ninguna estrategia tiene bases sólidas. También valoro mucho lo que puede lograrse a través de un manejo habilidoso de la prensa; el sentido de la oportunidad en la generación de la información periodística de campaña, el manejo de los elementos connotativos –fotos, apostillas, epígrafes, subtítulos, anécdotas- tiene un papel insustituible en toda campaña. Y valoro en sumo grado el tipo de pensamiento estratégico que deviene de la experiencia comunicacional en las relaciones públicas.

La función de las encuestas

Una vez que la gente ha votado, el método de la encuesta permite investigar el proceso causal que lleva al voto, buscando correlacionar distintos atributos de los votantes con su voto declarado: su posición socioeconómica, otros atributos demográficos, sus opiniones y actitudes y demás. Gran parte de la sociología electoral está basada en este tipo de estudios post electorales.

A veces la encuesta sirve también como testigo de lo que ocurrió realmente en las urnas. Para tal propósito suelen ser también útiles las encuestas llamadas "en boca de urna" ("*exit polls*") que se realizan sobre muestras de votantes a la salida de los puestos de la votación. Dado que en ocasiones ocurre que el resultado de la elección "no lo deciden quienes votan sino quienes cuentan los votos", [11] la encuesta permite contrastar una estimación aceptable del resultado real producido por los votantes con el resultado producido por los contadores.

Pero antes de que la gente vote, las encuestas sirven a las decisiones de campaña en varios aspectos importantes: diagnóstico de base, seguimiento de tendencia, medición de efectividad comunicacional y pretesteos, imagen de candidatos. Olsen (2000) presenta la siguiente lista de dimensiones que se estudian en una encuesta de base en una campaña electoral: intención de voto, conocimiento e imagen de los candidatos, preferencias por partido, comportamiento electoral pasado del votante, interés del votante en la elección, opinión sobre temas específicos, jerarquía de dichos temas, identificación atribuida al candidato con cada tema, atributos personales de los candidatos, estado de ánimo de los votantes, optimismo/pesimismo, credibilidad de argumentos a favor y en contra de los candidatos, influencia de los argumentos sobre la predisposición a votar por ellos.

El más relevante papel de las encuestas en nuestros días en el plano de la política electoral es su inserción en las campañas electorales. En todas las democracias hay campañas organizadas: una vez que la elección ha sido convocada, los candidatos organizan procesos de comunicación para persuadir a los votantes. La campaña es precisamente un proceso de comunicación de mercado muy intensivo, desarrollado en el curso de un período limitado. Todas las técnicas del marketing y la comunicación de mercado se aplican a dicho proceso.

Las encuestas son un insumo importante en las campañas de nuestro tiempo. Esto es así desde hace unos setenta años, y se ha intensificado en los últimos treinta –en América Latina más bien en los últimos veinte años, a partir de la instauración de gobiernos democráticos iniciada en la década de los 80-.

Las encuestas entran en las campañas electorales en dos planos: (a) informando al público; esta es la *función pública* de la encuesta, plano en el cual el contenido más demandado por el público y por

[11] La frase la pronuncia uno de los personajes de la película *Gangs of New York* de Martin Scorsese. El tema del fraude electoral en la política norteamericana –y en particular en el caso de Tammamy Hall, del que se ocupa ese filme, también recogido por Jorge Luis Borges (1974)- es someramente analizado por Robert Goldberg (1987).

los medios son los pronósticos electorales; (b) investigando al público para orientar a los candidatos a planificar su campaña; esta es la *función estratégica.*

En una visión metodológica rigurosa, los dos enfoques requieren distintos métodos. A la encuesta en su función pública a menudo se le pide un pronóstico, capaz de anticipar con precisión acontecimientos que todavía no ocurrieron. A la encuesta en su función estratégica se le pide que sea útil para modificar los acontecimientos, para que aquello que va a ocurrir no ocurra. Si un pronóstico formulado mucho tiempo antes del día de la elección es acertado, eso significa que la estrategia de campaña habrá sido inútil; si la estrategia es efectiva en modificar las tendencias pre existentes –o sea, en su propósito- entonces el pronóstico necesariamente no puede ser acertado hasta muy al final de la campaña.

La técnica de la encuesta en las campañas electorales es un tema que despierta mucho entre las personas interesadas o atraídas por la vida política y por la comunicación social. Continuamente se realizan seminarios de capacitación y jornadas profesionales donde los expertos en encuestas comparten el podio con otros especialistas en la comunicación y las estrategias de campañas. Además, la influencia de las encuestas en los procesos electorales –el grado y la dirección en que influyen en las decisiones de voto- es un tema de permanente debate. En la misma medida en que las encuestas ejercen algún poder sobre los votantes –o se les atribuye ejercerlo- la preocupación por esa influencia aumenta. El tema preocupa a otros actores que ejercen o pretenden ejercer algún poder político, no al público. Está claro que la preocupación por la influencia de las encuestas sobre los votantes es un aspecto de la moderna competencia por el poder político.

Ahora bien, ¿cuánto influye realmente la publicación de las encuestas en las decisiones de voto? Este es un tema todavía abierto a más conjeturas que certezas. Que esa influencia –grande o chica- constituya en sí misma un peligro es un tema aparte.

La influencia de las encuestas como herramienta para las estrategias de campañas es un tema mucho más interesante. En una campaña influyen muchas cosas –la publicidad, la información de prensa, la presencia en la vía pública, los actos de campaña, los discursos de los candidatos-; no es fácil establecer cuál es en cada caso el peso relativo de cada elemento. Las encuestas no constituyen el principal insumo de las campañas si lo medimos en términos del costo económico; pero bien puede sostenerse que son tan importantes como el insumo de la creatividad publicitaria en la función de asegurar que los mensajes de los candidatos estén dirigidos con sentido estratégico a distintos segmentos de votantes.

De tal modo, volvemos a la interesante pregunta: ¿cuán distinto sería el resultado de una elección si los candidatos hicieran lo que van a hacer sin tomar en cuenta las investigaciones de opinión pública? Erikson y Wleizen (1999), trabajando con series de encuestas relativas a la elección presidencial de 1996, concluyen que la mayor parte de la variación en las encuestas durante esa campaña "representan error de muestreo (...) En la medida en que los hechos de campaña influyeron en la división previa de las preferencias, los efectos fueron pequeños y de corta duración (...) El veredicto electoral ya estaba establecido antes de que comenzaran las campañas electorales". Del mismo modo, en la elección presidencial argentina de 1983 el resultado de la elección ya estaba definido seis semanas antes de la votación; hechos de campaña de gran resonancia, como un famoso episodio conocido como "la quema del ataúd", al cual comúnmente se le atribuye haber dado vuelta la elección, fueron realmente irrelevantes desde el punto de vista del resultado (Mora y Araujo, 1985). Actualmente encontramos que el tema se agita en alguna medida movido por intereses competitivos: los expertos en encuestas, los consultores de campaña y los expertos publicitarios suelen aspirar a roles que a veces pueden llegar a competir entre sí.[12]

En nuestros días otro tema no menos que se plantea al momento de organizar una campaña electoral es ¿quién conviene que esté a cargo de realizar las encuestas para la campaña? Las opciones de los candidatos deben tomar en cuenta distintos atributos:

a) con vistas a la publicación de las encuestas en los medios de prensa, esto es teniendo en vista la función pública de la encuesta, suele preferirse a firmas con mucho prestigio, ya que sus datos son creíbles y a menudo reciben una mejor cobertura en los medios. La otra cara de la moneda es que no

[12] En muchas situaciones, los roles de la consultoría comunicacional deben complementarse: investigación, publicidad, relaciones públicas y prensa, estrategia, mensajes e interacción fluida. ¿Quién lidera la consultoría en esos casos? Puede ser cualquiera de ellos. La investigación los alimenta a todos; puede ir antes –liderando- o después -apoyando-.

pocas veces los candidatos querrían poder "filtrar" o condicionar de alguna manera la difusión de encuestas, especialmente cuando no les resultan convenientes; entonces prefieren trabajar con firmas más maleables y subordinadas a la voluntad política de quien las contrata. El problema es que esas firmas disponen de menos cobertura en los medios; una encuesta firmada por Don Nadie no sirve de mucho ante la opinión pública, aunque pueda servir para la comunicación interna del candidato con sus militantes más cercanos.

Esta disyuntiva remite a la disyuntiva remite a la distinción, que siempre debemos tener presente, entre información y propaganda, entre "objetividad" e "inducción" en la difusión de la información. El candidato orientado por el paradigma del poder piensa en términos de propaganda; el candidato orientado por el paradigma del intercambio piensa en términos de información, porque confía en la calidad de su oferta para persuadir a los votantes.

b) con vistas al uso estratégico de las investigaciones, la disyuntiva acerca de a quién contratar generalmente pasa por la ecuación bueno versus barato. Como en muchos ámbitos de la vida, en principio cualquiera diría que es preferible el mejor disponible en el mercado; pero no siempre es posible pagarle lo que cuestan sus servicios. A veces entre lo mejor y lo más barato hay categorías intermedias: el más confiable, el más amigo, el que sabemos que va a molestar menos. Naturalmente, lo barato sale caro; he visto campañas electorales donde por consideraciones de precio se eligió a un consultor de campaña internacional pero a una firma de encuestas más barata, con el resultado de que los datos proporcionados por esa firma no eran correctos y llevaron a decisiones estratégicas equivocadas.

Los consultores de estrategia de campaña más experimentados suelen plantear como condición de su trabajo disponer de consultoras de encuestas muy confiables y también experimentadas. Pueden ocurrir situaciones curiosas. En una elección presidencial argentina uno de los candidatos, digamos el Sr. Demon, estaba enojado con una firma conocida de encuestas, digamos Fresa & Asoc. El candidato pedía trabajar con otra firma, pero su asesor estratégico –contratado en los Estados Unidos, como corresponde a una campaña latinoamericana- dijo que exigía trabajar con un equipo de primer nivel en materia de encuestas. Finalmente se convino que el consultor norteamericano contraría algunas encuestas a una firma de su elección, que resultó también norteamericana y también muy experimentada, llamémosla Verdstein Assoc. Entonces Verdstein decidió que la mejor manera de cumplir su cometido era subcontratar las encuestas –bajo su supervisión- a una firma argentina de alta reputación y con conocimiento del medio electoral argentino. De tal modo, la ejecución de las encuestas para el candidato Demon recayó finalmente en su poco querida firma local Fresa, sin él saberlo.

Visiones de las campañas electorales

Hay tres visiones dominantes acerca de la naturaleza de una campaña electoral: la "discursiva", la "mediática" y la "estratégica".

La visión discursiva es la más difundida, y también la más simplista: ve la campaña como una apelación racional al público. Cuya efectividad consiste en conectar linealmente a los candidatos con los votantes. En esa visión, cuanto más articulado, enfocado y bien planteado está el mensaje, más votantes se supone que comprenderán que el candidato tiene razón y lo votarán. La verdad es que raramente esto es así. Esta es una visión de la comunicación como un camino de una sola vía, centrada enteramente en la oferta; cuando el oferente está dispuesto a escuchar a la demanda, el enfoque se desmorona, porque necesariamente entonces el discurso debe poder ser modificado para adaptarlo a las expectativas de la demanda. Esta visión tiene aun menos sentido en la era de la imagen, en la que el discurso de las palabras pierde relevancia y la comunicación es ante todo imagen.[13]

Los votantes tienen razón cuando no creen en los discursos de los candidatos y por eso muchas veces deciden su voto por los entornos, la personalidad del candidato, lo que éste connota durante las campañas, lo que imaginan que ocurrirá si el candidato gana o pierde, sus atributos físicos o

[13] Hay quienes estiman que la comunicación humana transmite un quinto de información sustantiva y cuatro quintos de información emocional, contextual o subjetiva. Si esto es así puede concluirse que el candidato que sólo presta atención a su discurso denotativo desestima cuatro quintos de la potencialidad de su mensaje para conectarlo con los votantes.

emocionales o su desempeño en la televisión. Las palabras dicen poco y a menudo lo mismo; son las imágenes las que diferencian.

La campaña discursiva sería efectiva si se verificasen varios supuestos que no son realistas. Primero, que todos los votantes son personas muy interesadas en la elección y en las propuestas de los candidatos. Segundo, que todos los votantes votan racionalmente comparando y eligiendo propuestas programáticas. Tercero, que todos los votantes y todos los candidatos discurren sobre los mismos principios y criterios lógicos. Cuarto, que los temas importantes para candidatos y votantes son los mismos, y constituyen un conjunto cerrado de temas.[14] Tales supuestos carecen de fundamento real, por mucho que configuren una suerte de "modelo ideal" de lo que una campaña electoral debería ser.

Sin embargo, la visión discursiva de las campañas siempre reaparece en la mente de nuevos candidatos y de muchos nuevos políticos, a pesar de que tan evidentemente los hechos de la vida real no la sostienen. Ello se debe a que las motivaciones que llevan a muchas personas a dedicarse a la política y a ser candidatos son inicialmente "ideológicas"; en nuestro tiempo es común pensar que las ideas se imponen exponiéndolas con independencia del contexto y las formas que adoptan los mensajes. En la Argentina, algunos partidos de extrema izquierda suelen hacer sus campañas electorales en los barrios más humildes denostando al imperialismo, al capitalismo y al Fondo Monetario. Las encuestas recogen que en esos barrios tales mensajes son percibidos como una extravagancia incomprensible: la gente no sabe de qué están hablando. Menos obvio, e igualmente interesante, es que con la única excepción del partido peronista, los otros partidos que no son extremistas tampoco logran comunicarse con las personas de clase más baja. La articulación de un discurso tiene poco que ver con que resulte o no comprensible para quienes lo reciben.

La visión *mediática* es la más frecuentemente sostenida por los candidatos. Es la idea de que la campaña se gana en los medios, la visión desde el paradigma del poder: si los medios transmiten que soy ganador, seré ganador. Mucha gente cree que esto es así (por ejemplo, es frecuente oír que Collor de Melo ganó la presidencia del Brasil porque la Red Globo lo apoyó fuertemente); sin embargo, la misma gente que piensa eso no necesariamente vota al candidato ganador, aunque atribuye a los demás a hacerlo. Hay numerosos ejemplos de candidatos que han ganado elecciones con todos los medios de comunicación en contra (Bucaram en Ecuador o Chávez en Venezuela deberían bastar como casos demostrativos; en el momento de escribir estas líneas tememos también ante nosotros el caso de Tabaré Vázquez en el Uruguay, quien ganó la elección presidencial de octubre de 2004 teniendo prácticamente en contra a toda la prensa uruguaya).

Por último, está la visión *estratégica*, la del paradigma del intercambio, la idea de que la campaña se gana con estrategia, cuyo objetivo es maximizar la comunicación interactiva entre el candidato y el votante.

La campaña mediática y la estratégica son dos tipos ideales que en alguna medida aparecen combinados en la experiencia de los consultores. Toda estrategia necesita contar con los medios de prensa. El énfasis que diferencia a uno de otro de tales enfoques es que en la perspectiva estratégica el conocimiento del mercado –de los votantes- es anterior al desarrollo de la comunicación y lo alimenta continuamente, mientras en la perspectiva que llamo mediática se confía mucho más en el poder manipulativo del emisor –el candidato, el creativo de los mensajes o el medio mismo-.

La investigación de opinión tiene algo para aportar en las tres perspectivas. Su aporte e menor en la campaña organizada sobre el enfoque discursivo. En la campaña mediática se demanda sobre todo encuestas favorables para su publicación en la prensa; de hecho, en esos casos la encuesta pasa a ser un elemento *propagandístico* más que informativo. En la campaña concebida estratégicamente la investigación de mercado es un insumo decisivo.

Aquí estoy desvalorizando el enfoque discursivo de las campañas electorales porque lo considero simplista e irrealista. También estoy tomando distancia del enfoque mediático porque lo veo demasiado imbuido de las premisas del paradigma del poder. Estoy valorando en mayor grado el enfoque estratégico de las campañas porque pienso que, en definitiva, es más efectivo para ganar una elección, y además porque lo considero normativamente superior en la medida en que asegura más

[14] Una experiencia ilustrativa en una campaña electoral la obtuvimos en un *focus group* cuando una señora que participaba del mismo dijo: "Yo estoy completamente de acuerdo con lo que dice el candidato Fulano. Siempre lo estuve. Pero nunca lo voté y no voy a votarlo tampoco esta vez". Cuando el coordinador del grupo le preguntó por qué, ella respondió: "Porque estoy de acuerdo co lo que dice pero siempre pienso que no estaría de acuerdo con él en los temas de los que nunca habla".

plenamente una relación simétrica entre el candidato –quien, si gana la elección, dispondrá de poder político- y el público, que debería ser el sustento último de ese poder.

La visión crítica

Existe también una visión crítica acerca del enfoque estratégico de las campañas electorales. Esa visión en parte está arraigada en el enfoque discursivo: el ideal de una democracia deliberativa donde efectivamente todos los ciudadanos y todos los candidatos interactúen en ambientes simétricos, todos interesados y comprometidos con lo público, todos capaces de explicitar sus preferencias y los criterios de sus razonamientos[15]. El sistema de intercambio del mercado, donde la investigación es un ingrediente fundamental para conectar al público con los candidatos, también parece en esa perspectiva un sistema manipulativo, o distorsivo, de la voluntad popular ideal[16]. Arthur Schlesinger Jr. lo expresó hace más de dos décadas refiriéndose a los consultores de campañas electorales como "la nueva profesión de manipuladores que 'reducen la campaña a un despliegue de técnicas y no de contenidos'" (citado por Larry Sabato, 1981). Cabe preguntarse: ¿qué contenidos pueden ser desplegados ante públicos masivos sino es mediante el uso de algunas técnicas?

Estamos, entonces, ante una visión de la peligrosidad de las encuestas en la política. Esa visión, además de atribuir a las encuestas una potencialidad negativa, explica a la vez su amplia y creciente difusión en los medios de prensa –lo que es peligroso no negativo resulta más atractivo para la prensa- y construye de ese modo una imagen de retroalimentación de la negatividad de las encuestas. Maarek (1997) diferencia las dos principales funciones de la encuesta, las que con mis palabras he denominado la función *pública* y la *estratégica*, y atribuye más peligrosidad a la segunda que a la primera. Con respecto a la primera, la difusión pública de las encuestas sostiene que "se sabe desde hace tiempo que el conocimiento de los resultados de las encuestas de opinión durante el período electoral puede producir modificaciones en la intención de voto de los electores". Me pregunto si el propósito último de toda campaña electoral, en cualquiera de sus componentes, no es precisamente *producir modificaciones en la intención de voto de los electores*. ¿Para qué otro propósito existe una campaña electoral?

El efecto indirecto, que a criterio de Maarek es aun de mayor peligrosidad, proviene del uso estratégico de las encuestas por parte de los candidatos: "algunos resultados de las mismas pueden incluso convertirse en tema de su comunicación"; "hasta se podría decir que esta utilización desmedida de los sondeos por parte de los candidatos es una forma que adopta la demagogia en este final de siglo". Aquí brilla en su plenitud el paradigma de la relación asimétrica entre candidatos y votantes: el ideal de una campaña parece ser el de candidatos que proponen su oferta y electores pasivos que escuchan y deciden su voto en su silenciosa intimidad.

La encuesta aparece entonces como el más perturbador de los elementos que alteran ese esquema. Naturalmente –como bien lo señala la expresión citada- la demagogia no es un invento de las encuestas, pero ha adoptado ahora el formato de estas. En muchos de esos juicios normativos adversos a las encuestas subyace una idea de que la campaña electoral como tal –un esfuerzo organizado de marketing político- en un mundo ideal no debería existir. Ahora, atribuir a la encuesta un papel decisivo en el formato de las campañas tal como las hemos conocidos en nuestro tiempo me parece un exceso. Tengo ante mis ojos unos grabados de William Hogarth –reproducciones de cuadros de la colección de The Trustees of Sir John Soane's Museum de Londres- que describen con lujo de detalles escenas de un acto electoral ocurrido en una localidad inglesa en 1755. Los elementos de la campaña electoral brillan en esos cuadros con todo su esplendor –pero no hay encuestas-. Tal vez el más eterno

---

[15] "Las encuestas pueden ser transformadas en cualquier respuesta o resultado que se desee", expresa una señora participante de un grupo de discusión en Seattle. Tomo la referencia de Mathews (1994). La propuesta que formula la señora es: "más deliberación y menos encuestas".

[16] Tengo a mano un ejemplo periodístico de esa manera de ver las cosas. "En la elección, millones de ciudadanos se reúnen en una misma jornada para realizar a conciencia un acto al que saben soberano. En la encuesta, algunos cientos de personas contestan distraídamente las preguntas de un investigador. Mientras las elecciones ocurren cada cuatro años, las encuestas suceden cada semana. El resultado es que no miden una decisión a largo plazo del pueblo sino apenas un humor del momento. (...) El presidente manda, pero también obedece a las encuestas". Mariano Grondona, en su columna dominical en *La Nación*, 17 de agosto de 2003.

de los aspectos allí reflejados es la escena en la puerta de un pub, donde las mujeres de los votantes reciben regalos buscando su influencia sobre los hombres, uno de estos acepta a la vez dos coimas al mismo tiempo y la leyenda del grabado agrega: "El letrero de la taberna sugiere que el dinero proviene de fondos públicos". Está claro que no eran las encuestas las que alejaban a ese acto electoral de manera tan fragante del ideal de votantes deliberativos decidiendo su voto programáticamente.

Yo pienso lo contrario. Las encuestas más bien ayudan al diálogo entre ciudadanos y votantes. En esta perspectiva, los encuestadores no ayudan a manipular al elector sino a que el elector sea escuchado por los políticos.

La difusión de las encuestas es asimismo criticada por sus efectos sobre la mente de los votantes. En la literatura sobre el tema, la expresión más común que ha sido adoptada casi universalmente es "*efecto carreras de caballo*". Ese efecto –se sostiene- hace de la elección una carrera y tiende a despojarla –a los ojos de los votantes, el público- de muchos de sus elementos programáticos y sustantivos. Dice nuestro citado Maarek: "Cada punto que se gana o se pierde en los sondeos adquiere mayor importancia en los medios de comunicación que la misma causa que lo ha producido". El argumento ignora un objetivo básico de las campañas electorales: lograr que el candidato no centre su atención exclusivamente en lo que dicen sus adversarios, la prensa o las elites dirigentes. Cuando se inquieta solamente por lo que opina la gente común, de lo cual se entera a través de las encuestas, casi siempre el principal paso está dado.

Aun en un entorno deliberativo masivo, simétrico y bien establecido, los candidatos seguramente deberían hacer campaña. En primer lugar, para dar oportunidad a que sus propuestas lleguen a aquellos ciudadanos que libre y voluntariamente deseen excluirse del proceso deliberativo. En segundo lugar, porque habrá aspectos no programáticos –atributos personales, preferencias de otra índole- que pueden llevar a distintos ciudadanos a preferir uno u otro. Cabe inferir que –lo que me parece que resulta contraintuitivo –cuanto más participativo y deliberativo sea un sistema político, tanto menos la campaña se centrará en lo discursivo y tanto más en la capacidad de los candidatos de tocar las fibras emocionales de los votantes –ya que lo programático quedará agotado en las instancias deliberativas-. (Solo en una visión extremadamente platónica del acceso al poder democrático podemos imaginar que una comunicad altamente participativa y deliberativa esté preparada para descubrir consensuadamente quien es quien es el mejor gobernante, y deponga de ese modo las preferencias individuales por distintas personas).

Entonces, las encuestas estratégicas tendrán de todos modos un lugar en la campaña. Y los medios de prensa, ¿no buscarán encuestas en las que se consiguen las tendencias electorales para difundirlas entre su público? En este punto, la crítica a la difusión de las encuestas me parece esencialmente poco democrática: no apunta a restringir su uso y circulación entre los dirigentes, entre los candidatos y sus asesores, sino entre el público, para no inducirlo a ver la elección como una carrera. Aunque, en definitiva –con o sin deliberación previa- la elección sea una carrera.

5. Los pronósticos electorales

¿Quién pide los pronósticos?

Anticipar el futuro de largo plazo es un ejercicio que, desde los tiempos del oráculo de Delfos hasta nuestros días, ciertamente excede cualquier dominio del conocimiento científico. En las ciencias sociales, desde la economía hasta la política cubriendo todo el arco de las disciplinas sociales, los resultados del último medio siglo son frustrantes. Quien se interesa por el futuro de las sociedades humanas hace mejor en conectarse con las conjeturas lúcidas y bien informadas de analistas como Alvin Toffler que con los modelos predictivos elaborados con mayor rigor matemático, pero carentes de suficiente base teórica.

El futuro inmediato en nuestro campo de la opinión pública es demandado particularmente –aunque no exclusivamente- en el plano de los resultados electorales. Hay demanda de pronósticos electorales como la hay de prácticamente todo proceso puntual que concluye en resultados precisos con ganadores y perdedores; no hay pronósticos sobre un espectáculo de ópera o de ballet, pero sí

sobre un partido de basquetbol, una carrera de caballos o de autos, una pelea de box, un torneo de fútbol –no me sorprendería si me dijeran que se apuesta sobre el próximo premio Nobel-. Hay demanda de pronósticos meteorológicos, bursátiles, macroeconómicos y monetarios; sin hablar de la enorme demanda de juegos de apuestas, que puede aplicarse a cualquiera de esos planos de la vida real como a números abstractos organizados como juegos sobre parámetros de extraordinaria sencillez (la lotería, increíblemente simple) o a veces rodeados de rituales interesantes (como las carreras de caballos o los juegos de baraja en los casinos).

En este plano es preciso reconocer que los medios de prensa son más exigentes con las encuestas que con otros pronosticadores. Los encuestadores parecen ser los únicos brujos de la historia a los que se pide que "adivinen" el futuro con precisión de décimas de punto.

Los pronósticos electorales son demandados en primer lugar por el público general, tanto por interés genuinamente cívico como por curiosidad sobre un asunto tan público y visible, y a veces entretenido, como es una elección. Pienso también que la encuesta, para el común de la gente, torna tangible una realidad invisible: la opinión pública. Con la encuesta la opinión pública efectivamente cobra cierta corporeidad; una distribución estadística tabulada en porcentajes me parece que de alguna manera torna palpable un fenómeno público del cual uno es parte y que sin embargo impresionísticamente no puede ser aprehendido. Ese camino abierto hace dos siglos por el diario distribuido cada día en los domicilios de sus lectores se ve reforzado por la encuesta: refuerza el sentimiento de mucha gente de pertenecer a una colectividad vasta poblada por millones de seres anónimos con quienes sin embargo se comparte algo; leyendo el diario, viéndose reflejado en una encuesta, el ciudadano puede sentir que entra en contacto con la colectividad sin pasar por la masa corporizada en manifestantes, piquetes o asambleas masivas. Además, es posible que la anticipación de hechos del futuro desempeñe una función psicológica importante para los seres humanos, la reducción de la angustia existencial; ignoro si se sabe algo acerca de esos efectos en el plano colectivo. Saberlo todo, acelerar la aprehensión de todo cuanto es, tornar en inmediato lo mediato –tanto espacial como temporalmente- son rasgos de la cultura de esta época, permisiva, hedonista e ilimitada (ver Lipovetsky, 1986).

Pienso que la encuesta avanza un paso más en dirección a la simetría en los flujos de mensajes dentro del espacio público, flujos que en el caso de los medios de prensa son netamente asimétricos. La encuesta es una herramienta para el intercambio; para mandar no hacen falta encuestas; para comunicarse, sí.

En segundo lugar, los pronósticos son demandados por los *decision makers* para quienes el resultado de la elección puede ser una variable significativa en sus planes o estrategias. Cuanto más relevante es el gobierno –o color político de quien va a ejercerlo- para la marcha de los negocios, tanto más los empresarios contratan pronósticos.[17]

En tercer lugar, los gobernantes necesitan anticipar el resultado de las elecciones porque normalmente sus intereses políticos están en juego en ellas, y disponen de muchos recursos para tratar de influir cuando el resultado no les es favorable. Por último, ciertamente los candidatos y sus equipos de campaña demandan pronósticos tanto como encuestas estratégicas –aunque no pocas veces tienden a confundir indebidamente ambas cosas-, ya que necesitan extremar los esfuerzos cuando el resultado se presenta adverso y necesitan además preparar sus respuestas con tiempo.

El *exit poll*, la encuesta "en boca de urna", tan común en nuestros días, es absolutamente irrelevante excepto en dos aspectos: interesa mucho al público, y por tanto a los medios de prensa, por simple curiosidad inmediatista, y es útil a los candidatos para ayudarlos a preparar su estado de ánimo y su respuesta pública al resultado de la votación.[18]

---

[17] La anticipación de un resultado electoral no sólo puede afectar una estrategia de negocios en sus aspectos más fundamentales –tales como realizar o dejar de realizar una inversión-; tiene también un componente de riesgo financiero de corto plazo. En una oportunidad recibí una consulta profesional de un grupo de inversores financieros. Faltaban dos semanas para el día de la elección de diputados, ésta estaba sumamente reñida entre dos candidatos y mi pronóstico fue que uno de ellos sería el ganador, lo que implicaría una suba importante en la Bolsa. Los inversores me dijeron: "su pronóstico es demasiado importante para nosotros y necesitamos estar absolutamente seguros de que usted confía en él. Usted tiene que comprometerse aquí mismo a invertir en una operación con nosotros. Por lo menos invierta sus honorarios; si no lo hace, no confiaremos en su pronóstico". Lo hice, y ganamos todos.

La lógica de la predicción y las intervenciones

Acerca del valor moral de los pronósticos no tengo más que agregar. Quisiera decir algo sobre la lógica de los enfoques predictivos. Me baso, ante todo, en una conclusión que en gran medida es el núcleo de este libro: la opinión pública no es errática, no cambia antojadizamente, es posible conocer su estructura y sus tendencias y es posible planificar acciones para tratar de influir en ella. [19] Sin esta premisa, todo intento de formular pronósticos sobre sus tendencias futuras sería una palmaria arbitrariedad. Ahora bien, aceptando la regularidad o estabilidad de las tendencias de opinión pública, ¿disponemos de herramientas suficientemente potentes y precisas como para extraer de esas tendencias pronósticos sobre su comportamiento futuro?

Comparemos el pronóstico electoral con el pronóstico meteorológico. Hay dos diferencias importantes: en primer lugar, la meteorología se apoya en una ciencia mucho más desarrollada, donde los fenómenos que se estudian responden a patrones en buena medida bien establecidos, cuyos fenómenos constitutivos han sido conceptualizados con base en regularidades conocidas.[20] En segundo lugar, cualesquiera sean las fuentes de variabilidad de los hechos que se pronostican, no hay ninguna variable de decisión en el medio, en tanto el fenómeno electoral depende de las decisiones de los votantes y de otras decisiones –las campañas- que buscan influir sobre los votantes. Por eso insisto en el plano preciso en que la encuesta que apunta al pronóstico y la encuesta estratégica para la campaña se enfrentan en sus propósitos: el éxito de una es el fracaso de la otra. La función del estratega de campaña es evitar que el pronóstico se verifique. Nada de eso existe en el mundo natural.

¿En qué se basa entonces el pronóstico electoral? Hay dos enfoques: el causal y el recursivo. El modelo causal es el ideal del científico social con inclinación teórica. Descubrir las variables que dan cuenta de un fenómeno y cuyo cambio es predecible, para así poder anticipar el valor que tomará la variable dependiente dadas determinadas circunstancias, es la mayor ambición a la que puede aspirar un científico social interesado en un pronóstico. Lamentablemente raramente funciona.

El pronóstico causal está todavía en pañales básicamente por el estado de insuficiente desarrollo de la teoría social al que me he referido. Además, por aún más insuficiente estado del conocimiento acerca de los procesos de comunicación social, como las campañas electorales. La ciencia social puede aspirar a anticipar algunos hechos sobre los cuales las estrategias de comunicación son existentes o muy difusas. Durkheim pudo intentar anticipar las tasas de suicidio hace más de un siglo, y con su mismo método podemos hoy anticipar el estado futuro de algunas variables sociológicas, demográficas y hasta de opinión –si bien en forma extremadamente imprecisa; nada parecido al pronóstico meteorológico que genera día a día anticipaciones sobre la temperatura, los vientos y la presión atmosférica-. Pero no disponemos de modelos causales suficientemente sólidos para pronosticar el efecto de una campaña publicitaria sobre el consumo de algún producto o el resultado de una elección.

El modelo recursivo cuenta con más respaldo; en muchos casos, funciona. Consiste en una extrapolación de las tendencias pasadas a partir del estudio de las pautas de cambio de las variables incorporadas en el modelo y sus interrelaciones conocidas. Los modelos recursivos multivariable pueden incorporar algunos ingredientes causales; aparentemente funcionan razonablemente bien en sistemas financieros, de crédito o bursátiles. En los procesos electorales los resultados no son

[18] El *exit poll* también puede ser útil durante la jornada electoral, ayudando a los equipos de campaña a esfuerzos finales sobre la hora para movilizar votantes cuando las tendencias se presentan negativas. En esta función el *exit poll* no es un pronóstico sino una encuesta de seguimiento.

[19] La idea de que la opinión pública es errática o antojadiza es persistente. Escribiendo estas líneas leo la siguiente frase en una entrevista periodística a un destacado pensador argentino: "La opinión pública es el poder más débil que hay, lo más volátil que existe: cambia en 24 horas". Entrevista a Juan José Sebreli (Fernández Díaz y Gallak, 2003).

[20] El siguiente pasaje de Coleman (1964), ya casi un clásico en la teoría de la medición en ciencias sociales, es tan cierto hoy como cuando fue escrito hace cuarenta años –lo que es indicativo del escaso progreso teórico de las ciencias sociales-. "Cualquiera de los típicos conceptos en las ciencias sociales, como 'aislamiento social' desempeña el mismo papel para algunos sociólogos que el concepto de 'temperatura' para los químicos (...) la variable puede ser originada por varios hechos concretos y al mismo tiempo tiene numerosas consecuencias concretas. Sin embargo, el aislamiento social no está vinculado con otros conceptos teóricos como el concepto de temperatura".

deslumbrantes. En alguna elección un modelo obtiene un buen ajuste predictivo, pero en otra elección el mismo día falla, y no sabemos por qué. La explicación es incierta: el modelo puede fallar porque los datos no eran buenos, porque el intervalo de tiempo entre cada medición era insuficiente para captar adecuadamente las pautas de cambio o porque la campaña electoral introdujo efectos que antes no existían.

Muchos analistas centran el problema predictivo en los votantes cuyo voto no está definido: indecisos, dubitativos, indeterminables. Cuando el voto no es obligatorio este grupo se extiende a los que dudan entre votar y no votar. Con frecuencia el pronóstico consiste en proyectar un resultado sumando a la distribución de las intenciones de voto una distribución estimada de esos votos indefinidos (con la misma frecuencia, las críticas a las encuestas se centran en el hecho de que los analistas se escudan en los indecisos para justificar la ambigüedad de sus pronósticos). Sin embargo, la experiencia nos enseña que tanto o más importante que el problema de los votos indefinidos es el voto *volátil*, el de las personas que cada día tienen definido su voto pero éste no es el mismo que el día anterior. Sin duda, la técnica de la encuesta puede medir hasta cierto punto la volatilidad; lo que no puede medir es cuánto la volatilidad es efecto de variables de campañas y cuánto de otras variables más estables.

En esta suerte de lucha frontal entre los pronósticos y las campañas cuyo objetivo es torcer los hechos que el pronóstico anticipa, las campañas ganan. No necesariamente porque alcancen siempre los objetivos que sus planificadores se plantean, sino porque logran introducir suficiente "ruido" e indeterminaciones como para que las cosas no sean ni como el pronóstico recursivo las anticipa ni eventualmente como los estrategas quisieran.

¿Cómo es entonces que los pronósticos basados en encuestas tienden a confirmarse más veces de las que fallan? La verdad es que la precisión de las predicciones electorales es sorprendente en casi todos nuestros países. Mi explicación recurre al principio del equilibrio agregado: generalmente los cambios de último momento en los procesos electorales son menores de lo que se supone; por lo tanto, las últimas mediciones de intención de voto están siempre cerca del resultado final –excepto cuando la calidad de los datos es mala-.[21] La elección, hacia el final de las campañas, es menos una ruleta que un mazo de naipes ya barajado, donde sólo unos pocos naipes podrán cambiar de lugar por causas marginales; una buena muestra del mazo (que los jugadores avezados suelen realizar mentalmente a partir de las cartas que van siendo conocidas) permite aproximarse mucho al resultado final.

Cuando el pronóstico electoral fracasa se abren siempre grandes interrogantes. Hay tres culpables posibles que pueden ser incriminados por ese hecho conmovedor que es el fracaso de un pronóstico electoral: la mala calidad de los datos de las encuestas, la estrategia de campaña en el tramo final, la mala técnica de pronóstico. Este último factor es raramente considerado en las explicaciones que cobran difusión pública; de hecho, pocos entienden que la mejor encuesta del mundo no asegura un buen pronóstico, que éste es una técnica –o un arte- distinto del de relevar la opinión (siendo un cambio claro que una mala encuesta nunca podrá generar un buen pronóstico). Cuando en una elección fracasan todas –o casi todas- las encuestas, como ha sucedido con frecuencia casi sorprendente en varias naciones europeas en los últimos años, la atención se centra, comprensiblemente, en el método de las encuestas. Hay mucha tela para cortar al respecto.

Pienso que los responsables de las encuestas electorales deben hacerse cargo en gran medida de los fracasos en los pronósticos. Si el cambio de último momento de los votantes es efecto de campañas electorales muy efectivas, ¡bien por los estrategas de campañas o sus creativos! Si el cambio es resultado de volatilidad de los votantes, las encuestas deben hacerse cargo de su capacidad o incapacidad para medir la volatilidad; medirla es parte de lo que se espera de ellas. Si el problema está en la calidad de los datos, tanto más es preciso insistir y reforzar la calidad de los métodos que se

[21] A veces el resultado electoral está anticipado en encuestas que guardan bastantes días de distancia con el día de la elección. El pronóstico del triunfo de Violeta Chamorro con la Uno sobre el Frente Sandinista en Nicaragua, en 1991, se basó en el trabajo que dirigió Felipe Noguera varias semanas antes del día de la votación. El resultado que dio el triunfo a Alfonsín sobre Luder en la elección presidencial argentina de 1983 estaba contenido en las encuestas de un mes antes. Estudios hechos por Informe Confidencial en las elecciones ecuatorianas de los últimos 22 años revelan que el día anterior a esas elecciones entre el 12 y el 23% de los electores llegan a las urnas totalmente indecisos, sin conocer en muchos casos cuáles son los nombres de los candidatos. En muchos países de América Latina se dispone de encuestas pre electorales que dan testimonio de ajustes predictivos que deberían sorprender por lo acertados, dadas esas condiciones.

utilizan para la medición o para el muestreo. Muchas veces estos dejan bastante que desear, por economías mal entendidas, por burocratización de los procedimientos o por los apuros inexorables de los últimos días.

Las encuestas electorales no son un ingrediente menor en la vida política de nuestro mundo actual. La calidad de su información y la responsabilidad de quienes las producen deben ser juzgadas con severidad porque su incidencia sobre el plano público de la vida social es muy grande.

BIBLIOGRAFÍA

Borges, Jorge Luis: *Historia universal de la infamia*. Buenos Aires, Emecé, 1974.
Boulding, Kenneth: *The image*. Ann Arbor, Ann Arbor Paperbacks, 1961.
Bruce, Brendan: *Images of power*. Londres, Kogan Page, 1992.
Coleman, James: *Introduction to mathematical sociology*. New York, Free Press of Glencoe, 1964.
Goldberg, Robert: "Election fraud: an American vice", en Reichley, A. James, 1987.
Goldman, Kevin: *Conflicting accounts. The creation and crash of the Saatchi & Saatchi advertising empire*. New York, Simon & Schuster, 1997.
Erikson, Robert y Wleizen, Christopher: "Presidential polls as a time series", *Public Opinion Quarterly*, 63, 2, Summer, 1999.
Habermas, Jurgen: *Historia y crítica de la opinión pública*. Barcelona, GG, 1994.
Fernández Díaz, Jorge y Gallak, Oliver: "Entrevista a Juan José Sebreli", *La Nación*, 18 de agosto de 2003.
Harding, James: "The Rove report". *Financial Times*, 1 de octubre de 2004.
Heintz, Peter: "Modelo de investigación de política provincial". Documento de trabajo, Instituto Torcuato Di Tella, 1966.
Highton, Benjamin: "Bill Clinton, Newt Gingrich and the 1998 House elections", *Public Opinion Quarterly*, 66, 1, Spring, 2002
Jay, Anthony: *Management and Macchiavelli*. Londres, Business Books, 1987.
Lipovetsky, Gilles: *La era del vacío*. Barcelona, Anagrama, 1986.
Maarek, Philippe: *Marketing político y comunicación*. Barcelona, Paidós, 1997.
Mathews, David: *Política para la gente*. Medellín, Biblioteca Jurídica, 1994.
Monroe, Alan: "Public opinion and public policy, 1980-1993", en *Public Opinion Quarterly*, Spring, 1998.
Mora y Araujo, Manuel: "La naturaleza de la coalición alfonsinista", en Botana, Natalio y otros: *La Argentina electoral*. Buenos Aires, Sudamericana, 1985.
Morgan, Keneth: *The Oxford History of Britain*. Oxford, Oxford University Press, 1981.
Napolitan, Joseph: *¿Cómo ganar las elecciones?* Quito, Sente, 2001.
Ogilvy, David: *Confessions of an advertising man*. New York, Atheneum, 1980.
Olsen, Örjan: "Encuestas en Brasil: opinión pública y encuestas electorales en un ambiente inestable", en Wels, Friedrich y Turner, Frederic, 2000.
Polsby, Nelson y Wildawsky, Aaron: *Elecciones presidenciales*. Buenos Aires, Tres Tiempos, 1994.
Porter, Michael: *On competition and strategy*. Harvard, Harvard Business Review Paperbacks, 1991.
Ries, Al y Ries, Laura: *The fall of advertising and the rise of PR*. New York, Harper Business, 2002.
Sabato, Larry: *The rise of political consultants*. New York, Basic Books, 1981.
Schuman, Howard y Johnson, Michael: "Attitudes and Behavior", en Coleman, James y Smelser, 1976.
Senge, Peter: "The leader's new work: building learning organizations". *Sloan Management Review*, 7, 1990.
Stinchcombe, Arthur: "Social structure and politics", en Greenstein Fred y Polsby Nelson, 1975.
Tomkins, Ricard: "Life's a pitch, then you die", *Financial Times*, 23 de octubre de 2003.
Worcester, Robert: *British public opinion*. Oxford, Basic Blackwell, 1991.